IAN D. GOW, STUART KELLS
Phúc Chi *dịch*

4 the big four đại gia KIỂM TOÁN

Cuốn sách **PHẢI ĐỌC** với mọi nhân viên kế toán, kiểm toán, tài chính - ngân hàng

Quá khứ kỳ lạ và tương lai hiểm trở
của sự độc quyền kiểm toán toàn cầu

BestBooks
NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

Ian D. Gow là Giám đốc của Trung tâm Quản trị Doanh nghiệp và Quy chế Melbourne tại Đại học Melbourne. Ông từng làm việc tại Trường Kinh doanh Harvard, Trường Quản lý Kellogg tại Đại học Northwestern. Ông cũng từng đảm nhận các vị trí tại Morgan Stanley, General Motors, Stern Stewart & Co., và Andersen Consulting.

Stuart Kells trước đây là trợ lý của Tổng kiểm toán bang Victoria và giám đốc tại KPMG. Ông cũng làm việc cho Deloitte, S. G. Warburg. Sau cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, ông làm việc cùng một trong những người tiếp nhận Lehman Brothers. Ông từng giành được Giải thưởng Ashurst Business Literature.

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

4 the big four đại gia KIỂM TOÁN

THE BIG FOUR: THE CURIOUS PAST AND PERILOUS FUTURE OF THE GLOBAL ACCOUNTING MONOPOLY by STUART KELLS AND IAN D. GOW

Copyright: © STUART KELLS AND IAN D. GOW, 2018

This edition arranged with Schwartz Books Pty Ltd trading as La Trobe University Press through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

VIETNAMESE edition copyright:

2020 BestBooks Publishing and Communication CO. LTD

All rights reserved.

Bản quyền tiếng Việt © 2020, Công ty TNHH Xuất bản và Truyền thông BestBooks Việt Nam

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty TNHH Xuất bản và Truyền thông BestBooks Việt Nam.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Gow, Ian D.

4 đại gia kiểm toán = The big four : Quá khứ kỳ lạ và tương lai hiểm trở của sự độc quyền kiểm toán toàn cầu / Ian D. Gow, Stuart Kells ; Phúc Chi dịch. - H. : Tài chính ; Công ty Xuất bản và Truyền thông BestBooks Việt Nam, 2020. - 267tr. ; 24cm

ISBN: 978-604-79-2510-0

1. Công ti 2. Kế toán 3. Kiểm toán

338.761657 - dc23

TFH0007p-CIP

IAN D. GOW, STUART KELLS
Phúc Chi *dịch*

4 the big four đại gia KIỂM TOÁN

Quá khứ kỳ lạ và tương lai hiểm trở
của sự độc quyền kiểm toán toàn cầu

BestBooks
NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

Mục lục

Dẫn nhập *7*

Lời giới thiệu cho bản tiếng Việt *11*

1 Lời giới thiệu *13*

PHẦN I: SƠ KHAI

2 Thanh danh, không phải ô danh 31

3 Vận tải 43

4 Màn kết hợp li kì 55

PHẦN II: TRƯỞNG THÀNH

5 Chỉ là những cỗ máy lập trình sẵn 71

6 Sự thay đổi kém khôn ngoan 94

7 Ngôi sao khiêu dâm 107

8 Những anh chàng bình thường nhất trong phòng 124

PHẦN III: NHỮNG KHÓ KHĂN KHI TRƯỞNG THÀNH

9 Toàn phấn 143

10 Trong sạch 161

11 Sẵn sàng nhảy múa 188

12 Một – bốn – mười 203

PHẦN IV: NHỮNG NĂM "XẾ CHIỀU"

13 Đột phá 221

14 Kết luận 236

Lời bạt *265*

Lời cảm ơn *267*

Dẫn nhập

KHOA HỌC, PHÉP MÀU VÀ LỊCH SỬ CỦA BỘ TỨ – BIG 4

Thành lập vào thế kỷ 19 với tư cách là tổ chức kiểm toán nhà nước đầu tiên trên thế giới, Institute of Chartered Accountants in England and Wales (Viện Kế toán Công chứng Anh và xứ Wales – ICAEW) đã nhanh chóng xây dựng được một nhà hàng, các câu lạc bộ thể thao và một thư viện. Trong số những tài liệu thu thập đầu tiên của thư viện có một bản sao của cuốn sách toán học thực hành đột phá từ thời Phục hưng nhan đề *Summa de Arthmetica* (1494).

Summa de Arthmetica trình bày cách quản lý sổ cái, hàng tồn kho, nợ phải trả và bản kê chi tiêu. Không chỉ tiên phong sử dụng chữ số Ả Rập ở châu Âu, cuốn sách còn giúp phổ biến phương pháp kế toán kép. Pacioli viết: "Cứ một khoản ghi có trong một sổ cái thì phải có một khoản ghi nợ." Vị tác giả thấu suốt khuyến khích các doanh nhân ngừng tham vấn các nhà chiêm tinh và các ẩn sĩ về các dự án kinh doanh; Pacioli khuyên rằng, tất cả những gì một thương nhân cần để thành công là tiếp cận được tiền mặt, một kế toán viên giỏi và một hệ thống kế toán mới nhất.

Pacioli thuộc về truyền thống học giả uyên bác. Thuật ghi sổ – cùng với địa đồ học, phối cảnh và đường đạn học – là một trong những môn khoa học đầu tiên của cuộc cách mạng khoa học. Học giả người Đức Johann Wolfgang von Goethe đánh giá thuật ghi

sổ kép "nằm trong những phát minh tinh hoa nhất của trí tuệ nhân loại".

Lạ kỳ thay, việc đếm tiền cẩn thận lại có trước cả việc đo lường cẩn thận sự di chuyển của Mặt Trăng và gia tốc của pháo đại bác. Các môn khoa học vật lý, chẳng hạn, thiên văn học và vật lý học, lại dựa rất nhiều vào những tiến lệ trong lĩnh vực tài chính: một số nhà vật lý và nghiên cứu vũ trụ tiên phong cũng từng học kinh tế và kế toán. Ví dụ, Copernicus từng viết về cả cải cách tiền tệ lẫn các hành tinh. Galileo dạy thuật ghi sổ, và học hỏi nhiều từ lĩnh vực này[1]. Năm 1696, Sir Isaac Newton được bổ nhiệm làm Quản lý Xưởng đúc tiền Hoàng gia Anh.[2]

Trong những buổi bình minh của khoa học, các con số được dùng cho đủ mục đích, từ thực tế đến phi thực tế. Những cuốn sách số học tiếng Latin và tiếng Ý đầu tiên cũng hướng dẫn độc giả về ảo thuật, chiêm tinh học, phép màu, trò chơi, sự nguyền rủa, trù ếm và tà thuật. Khi chúng ta soi lại quá khứ từ góc nhìn hiện đại, lằn ranh giữa toán học thuở ban sơ và tà thuật dường như mong manh đến bất ngờ; thực tế, mối quan hệ giữa toán và sự huyền bí vốn có lịch sử lâu dài. Đầu thế kỷ thứ 5, St. Augustine đã cảnh báo: "Những người Cơ-đốc ngoan đạo nên coi chừng các nhà toán học và tất cả những kẻ đưa ra những lời tiên tri rỗng tuếch. Nguy cơ hiển lộ rằng các nhà toán học đã lập giao kèo với quỷ dữ hòng nhuộm đen linh hồn và giam cầm con người trong xiềng xích của Địa ngục."

Thế kỷ 13, khi Roger Bacon ủng hộ việc tiếp nhận chữ số Ả Rập, nhà thờ đã buộc tội ông dùng tà thuật và tuyên án tù

---

[1] Ông còn dạy môn toán học mới về kỹ thuật xây công sự, chẳng hạn làm cách nào xây "những pháo đài" chịu được lực của trọng pháo. (Chú thích của tác giả. Từ đây trở đi, các chú thích không ghi gì thêm, được mặc định là của tác giả).

[2] Người ta nói, khi mới ba tuổi, nhà toán học Carl Friedrich Gauss đã chỉ ra một lỗi sai trong tính toán tài chính của bố ông.

chung thân. Rất lâu sau khi những chữ số trông có vẻ lạ lùng kia du nhập vào châu Âu, chúng vẫn bị coi là ngoại lai, thậm chí là xấu xa. Nhưng, các chữ số lại là mối lợi cho văn hóa phương Tây. Các con số gốc Á, mang tính thực tiễn và linh hoạt hơn rất nhiều so với chữ số La Mã, đã mở đường cho toán học hiện đại, và từ đó là kế toán hiện đại.

Thuật ghi sổ kép dựa trên phép lập thừa: giá trị tài sản của một tổ chức phải bằng với xác nhận của các chủ nợ và chủ sở hữu đối với số tài sản đó. Đây này là khái niệm mới mẻ. Các ghi chép tài chính trước đó thể hiện một triết lý rất khác. Ví dụ, Domesday Book của năm 1086 là một chuỗi danh sách đơn giản xác nhận các quyền sở hữu của vua William, các quyền của Giáo hội, các đặc quyền pháp lý, thuế và giao ước. Nó không phải là một bảng cân đối giữa ghi nợ và ghi có. Các nhà thống trị chuyên quyền coi trọng việc đếm số vàng của họ hơn là kiểm đếm các khoản nợ của họ – tức là thích tính toán những thứ họ sở hữu hơn là những thứ họ nợ. Sự xuất hiện của kiểu ghi sổ kép nơi các nhà băng và thương nhân trong giai đoạn cuối thời Trung cổ đã phản ánh sự thay đổi nền tảng về xã hội, chính trị và kinh tế của thời đại, cũng như sự chuyển dịch quyền lực tới tay những người đã tiếp sinh lực cho thời kỳ Phục hưng.

Cuốn sách của Pacioli trở thành một trong những tài sản giá trị nhất của Viện Kế toán Công chứng, vừa vì nội dung đột phá lẫn trị giá của nó trên thị trường sách quý hiếm. Là cuốn sách in đầu tiên, được in trước năm 1501, ngày nay nó được tôn vinh là một trong những ấn bản sớm nhất về con số. Một bản in khác, sử dụng giấy da cừu tinh xảo được tìm thấy gần đây trong một tủ chạn cũ, đã được bán với giá 530 nghìn euro tại một buổi đấu giá sách ở Milan. Những bản in này còn lại rất ít: hầu hết những bản in khác từ ấn bản năm 1494 đã được các giáo viên, học sinh, kế toán và thương nhân đọc đến nát bươm.

Những kho báu khác của Viện bao gồm *Nieuwe Instructie* (Antwerp, 1543) – bản dịch sang tiếng Pháp và tiếng Anh của tác phẩm này đã giúp lan tỏa kế toán kép tới Tây Âu (tác giả là Jan Ympyn Christoffes, một nhà buôn lụa rong), và bản hoàn chỉnh còn sót lại duy nhất của cuốn *The Manner and Fourme How to Kepe a Perfecte Reconying* (London, 1553) của James Peele và được minh họa bằng các sổ cái mẫu trang nhã.

Bộ sưu tập của Viện vào năm 1966 có thể được miêu tả như thư viện hoàn chỉnh nhất thế giới trong chuyên ngành kế toán và những chủ đề liên quan. Nó là biểu tượng cột mốc cho một nguyên lý mạnh mẽ: Thuật ghi sổ chính là nền tảng làm nên thành công trong nghệ thuật quản trị nhà nước cũng như trong thương mại. Nghề kế toán, kiểm toán hiện đại được xây dựng trên nguyên lý này. Các công ty hứa hẹn chỉ dẫn khách hàng của họ đi qua những lộ thế hiểm hóc và hướng tới một mục tiêu cao cả. Bốn công ty kế toán và kiểm toán lớn nhất đã và đang hưởng những lợi ích vô cùng to lớn từ lòng tin tuyệt đối với ý tưởng này. Lòng tin ấy được thiết lập mạnh mẽ ra sao? Những ông lớn phù hợp với cương vị những người dẫn đường đáng tin cậy ra sao? Và vị trí của họ vững vàng thế nào với tư cách những người kế nhiệm của Pacioli, Christoffel và Peele?

LỜI GIỚI THIỆU CHO BẢN TIẾNG VIỆT

Đây là một quyển sách rất có giá trị và lý thú trong việc tìm hiểu lịch sử phát triển của The Big Four (KPMG, EY, PwC và Deloitte). Quyển sách này không những là một công trình nghiên cứu công phu mang tính lịch sử và học thuật về sự phát triển của ngành kiểm toán tại các nước Tây Phương mà còn đưa ra những dự báo cho sự phát triển của những công ty kiểm toán hàng đầu thế giới.

Tôi đã làm việc hơn 30 năm trong ngành tài chính ngân hàng tại Mỹ, hơn 10 năm qua tại Việt Nam, và đã làm việc với những công ty kiểm toán này trong quá trình làm việc của tôi tại Mỹ và Việt Nam. Kinh nghiệm của tôi với bốn công ty kiểm toán này là họ được xem là những công ty kiểm toán hàng đầu của thế giới với uy tín cao nhất trong hệ thống tài chính của thế giới. Tuy nhiên, quyển sách này đã đưa ra một lịch sử phát triển đầy biến động của ngành kiểm toán từ thế kỷ 14, khởi đầu với Medici Bank ở Ý. Trong thế kỷ 21, một trường hợp gây chấn động trong ngành kiểm toán là Công ty kiểm toán hàng đầu Arthur Anderson đã phải đóng cửa liên quan đến Công ty Enron khai phá sản tại Mỹ năm 2002. Sau sự kiện này Quốc hội Mỹ ban hành Đạo luật Sarbanes-Oxley Act và ngăn cấm các công ty kiểm toán kiêm nhiệm vai trò tư vấn cho các doanh nghiệp được họ kiểm toán. Cũng bắt đầu từ đó ngành kiểm toán tại Mỹ và trên thế giới đã thay đổi rất nhiều.

Tại Việt Nam, những công ty kiểm toán này đã có hoạt động từ nhiều năm nay và đóng góp đáng kể vào sự phát triển của

ngành kiểm toán và ngành tài chính ngân hàng của Việt Nam. Tuy nhiên, sự khác biệt giữa chế độ kiểm toán tại Việt Nam và các chuẩn mực kế toán theo thông lệ quốc tế vẫn hiện hữu. Những khác biệt này cùng với những hạn chế nội tại của các công ty kiểm toán hàng đầu thế giới, một điều mà quyển sách này đã nêu rõ, hạn chế sự phát huy khả năng kiểm toán của những công ty này tại Việt Nam. Các công ty này hiện nay vẫn hoạt động dưới hình thức là những "Partnerships", một loại công ty có trách nhiệm hữu hạn. Khả năng trong tương lai là họ có thể trở thành những công ty cổ phần đại chúng, tăng sự minh bạch về tình hình tài chính và cách quản trị doanh nghiệp của những công ty này.

TS. NGUYỄN TRÍ HIẾU
Chuyên gia tài chính ngân hàng;
Phó Tổng Giám đốc Deutsche Bank
tại Việt Nam, giai đoạn 1995-1997;
Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng Giám đốc
First Vietnamese American Bank
tại California, giai đoạn 2005-2008;
Giáo sư tại ba đại học của Mỹ là Polytechnic
University of Pomona (California), Georgetown
University (Washington D.C.) và
University of the West (Los Angeles)

1

LỜI GIỚI THIỆU

Trải dài qua nhiều thế kỷ, lịch sử của Deloitte, EY, KPMG và PwC là một câu chuyện lôi cuốn về của cải, quyền lực và vận may. Bốn công ty kế toán và kiểm toán được gọi là Bộ Tứ (Big 4) đã và đang ảnh hưởng đến cách chúng ta làm việc, quản lý, đầu tư và cả cách chúng ta được quản trị, theo rất nhiều nghĩa sâu xa.

Những công ty này được gọi bằng nhiều cái tên khác nhau. Những anh cả của chủ nghĩa tư bản. Quyền lực hơn những nhà nước chủ quyền. Những người bảo hộ của lợi ích công. Lương tri của thị trường tự do. Những người hùng của sự liêm chính doanh nghiệp. Những người kiểm soát ôn hòa. Những chú chó canh không nanh. Một con quỷ không thể thiếu. Một kiểu độc quyền nhóm có tổ chức. Những công ty vắt kiệt sức lao động. Những người giữ sổ của một cơ đồ. Những kẻ kích hoạt lành nghề sự gian lận trong giới cổ cồn trắng. Từng công ty trong Big 4 đều là một nghiên cứu tình huống về kiểu mẫu doanh nghiệp hàng đầu – cũng như những kịch biến. Ẩn dưới hình ảnh bóng bẩy của họ là những câu chuyện phong phú đầy hoang đường về thành công thương mại, nhưng cũng có cả câu chuyện tào lao về những thỏa hiệp đạo đức nghề nghiệp, những tội lỗi chuyên môn, những thương vụ sai trái, những kẻ sa ngã, những cuộc kết hợp ồn ào, những khoản lợi nhuận nhơ nhớp và cả các nghi thức bí mật.

Trong một lĩnh vực bị nhìn nhận có phần nhạt nhẽo và thiếu uy tín, Big 4 là những cậu chàng hào hoa phong nhã, là những câu chuyện thành công lấp lánh của ngành. Năm 2011, tổng doanh thu của họ bứt phá ngoạn mục qua cột mốc 100 tỷ đô-la. Kể từ đó, doanh thu tiếp tục tăng trưởng, vượt 130 tỷ đô-la trong năm 2016. Cùng năm này, trước khi xảy ra sự cố đáng tiếc tại lễ trao giải Oscars 2017, PwC đứng kế sau Disney, Nike và Lego, là một trong mười thương hiệu "quyền lực" nhất thế giới.

Với gần một triệu nhân sự hoạt động trên toàn cầu (không tính các nhà thầu phụ), Big 4 đều là một trong những nhà sử dụng lao động hàng đầu thế giới. Họ trực tiếp thuê nhiều nhân sự hơn cả số nhân sự đang hoạt động trong quân đội Nga. Số người làm việc cho một công ty trong Big 4 vẫn đang tăng lên. Nhiều người trong đó bây giờ đang làm việc tại các công ty dịch vụ chuyên môn khác, hoặc nắm giữ chức vụ cấp cao trong ngành hoặc chính phủ. Trong công việc, họ hoạt động theo "phong cách Big 4" – hoặc phản đối nó.

Paul Gillis, một cựu đối tác của PwC, đã miêu tả Big 4 là những "tổ chức siêu quốc gia, không bị ràng buộc nhiều bởi đường biên giới quốc gia, vượt qua những đòi hỏi mang chủ nghĩa dân tộc và những nỗ lực của nhà nước nhằm kiểm soát họ". Các công ty đã chính thức – và dường như khó lòng lay chuyển – hòa vào guồng vận hành của hệ thống tài chính hiện đại và các nền dân chủ hiện đại. Họ cũng thích xây dựng các mối liên kết với những chính phủ ít tính dân chủ hơn ở cả thế giới đang phát triển lẫn mới phát triển. Ví dụ, ở Trung Quốc, các công ty đã trở thành người đại diện cho sự bùng nổ kinh tế, và là những mục tiêu nóng của sự kiểm soát nhà nước.

Bốn công ty này thống trị một số thị trường chính trong ngành dịch vụ kế toán, thuế và kiểm toán. Ví dụ, gần như toàn bộ doanh nghiệp lớn nhất ở Mỹ và Anh đều được kiểm toán bởi một hoặc

nhiều hơn trong số các công ty này. Năm 2017, trong 500 công ty thuộc chỉ số S&P 500, 497 hãng sử dụng kiểm toán viên từ Big 4. Hầu hết các công ty này cũng mua dịch vụ tư vấn quản trị từ Big 4. Năm 2017, riêng PwC xác nhận cung cấp các dịch vụ cho 422 hãng thuộc danh sách Global 500 của tạp chí *Fortune*. Dường như các nền kinh tế hiện đại đơn giản là không thể vận hành khi thiếu kế toán viên, kiểm toán viên và nhà tư vấn quản trị.

Big 4 đạt tới vị thế hôm này là nhờ một quá trình kết hợp thương mại và liên thương phức tạp – một quá trình tinh vi và lặp đi lặp lại tới mức nó khiến ta liên tưởng tới sinh vật học mang cấu trúc phân dạng. Những vụ sáp nhập doanh nghiệp ở cấp độ đại quy mô (và với những nguyên nhân còn trong vòng nghi vấn) là một đặc điểm nổi bật của thế giới kinh doanh thập niên 1980. Những ví dụ từ nước Mỹ bao gồm vụ mua lại National Airlines của Pan Am, Standard Oil mua Kennecott Copper, và cuộc thâu tóm thù địch của Campeau Corporation đối với Federated Department Stores – một vụ giao dịch được tạp chí *Fortune* phong là "thỏa thuận lớn nhất, điên rồ nhất trên đời". Việc sáp nhập giữa các công ty kiểm toán cũng đạt đỉnh trong thập kỷ đó. Năm 1986, Peat Marwick hợp nhất cùng công ty có cơ sở chủ yếu ở châu Âu là KMG, tạo nên KPMG. Năm 1989, Ernst & Whinney kết hợp với Arthur Young trở thành Ernst & Young. Cùng năm đó, Deloitte Haskins & Sells sáp nhập với Touche Ross, lập thành Deloitte & Touche. Với hai cuộc siêu sáp nhập sau cùng, Big 8 trở thành Big 6.

Năm năm trước đó, Deloitte Haskins & Sells suýt sáp nhập với Price Waterhouse. Sự đề xuất kết hợp đó xuất phát từ nhiều lý do. Hai hãng có lịch sử chung, tính từ những buổi đầu của ngành ở London. Ví dụ, cả hai đều từng tư vấn cho các công ty đường sắt của Anh và giúp xây dựng uy tín nghề nghiệp cho nghề kế toán. Vụ sáp nhập hứa hẹn tạo ra một thế lực lớn thời hiện đại. Vào lúc đó, chỉ riêng ở Mỹ, Deloitte đã có 103 văn phòng và 8.000 nhân viên, còn Price Waterhouse là 90 văn phòng và 9.000 nhân viên.

Nhưng sự phản đối nội bộ đối với vụ sáp nhập rất lớn. Nhóm phản đối nhận định văn hóa hai hãng hoàn toàn khác biệt. Trên thực tế, văn hóa hai bên không hẳn đối lập nhau đến vậy, nhưng xét trong bối cảnh nhìn chung rất giống nhau của hoạt động kiểm toán, những khác biệt nhỏ cũng trở nên to lớn. Khi cuộc bỏ phiếu giữa các cổ đông quốc tế diễn ra, phương án sáp nhập đã bị loại.

Năm 1989, Price Waterhouse một lần nữa bàn đến sáp nhập, lần này với Arthur Andersen, một đối thủ mới sừng sỏ do một cựu nhân viên Price Waterhouse thành lập. Những cuộc bàn luận đó cũng không đi đến đâu; Price Waterhouse phải chờ thêm chín năm nữa trước khi cuối cùng cũng thiết lập được một liên minh – cùng Coopers & Lybrand, qua đó lập thành PricewaterhouseCoopers và đưa Big 6 xuống còn Big 5.

Không lâu sau, Ernst & Young và KPMG đưa đẩy qua lại nhưng không đi đến hồi kết. (Bàn về sự khó khăn khi chốt một vụ sáp nhập, chủ tịch của Ernst & Young Trung Quốc đã than thở, hoạt động đó "chẳng khác nào theo đuổi một quý cô tươi trẻ xinh đẹp – anh có thể thua cuộc chẳng vì lý do gì".) Dù vậy, Big 5 cũng đã trở thành Big 4 – và theo một cách không ai ngờ. Sự biến mất chóng vánh và kỳ lạ của Arthur Andersen vào năm 2002, ngay sau những bê bối liên quan đến các công ty Enron, WorldCom và Waste Management, đã rút gọn lại còn bốn ông lớn. Ngày nay, một sự tập trung thị trường tương tự của ngành kế toán cũng không thể tạo ra một vụ sáp nhập khác nữa giữa những công ty hàng đầu.

Kể từ đó, các công ty phát triển ổn định rõ rệt và thành công ấn tượng. Trên thực tế, họ thành công tới mức các cơ quan công quyền và các nhà bình luận đã dấy lên lo ngại về quyền lực độc quyền của Big 4. Nghề kế toán đặc biệt ít tính cạnh tranh hơn so với các nghề nghiệp khác, chẳng hạn như luật và kỹ sư. Tính cạnh tranh đặc biệt yếu trong thị trường dịch vụ kiểm toán. Năm 2016,

biên tập viên của tạp chí *Financial Times* của London đã kêu gọi sự cạnh tranh mạnh mẽ hơn trong thị trường đó: "Bốn hãng lớn là quá ít, nhất là vì sự khan hiếm của họ khiến việc áp dụng quy định nghiêm ngặt càng khó khăn hơn."

Những lo ngại về độc quyền thậm chí đã được nêu lên trước khi Arthur Andersen từ bỏ cuộc chơi. Năm 1997, Christopher Pearce, giám đốc tài chính của Rentokil và là chủ tịch của một nhóm đại diện các giám đốc tài chính của các công ty thuộc FTSE 100, đã nói với tờ *Economist* rằng vụ sáp nhập giữa Price Waterhouse và Coopers & Lybrand sẽ "làm giảm đi lựa chọn trong các dịch vụ kiểm toán và làm tăng xung đột lợi ích". Ngay đầu năm 1976, Báo cáo Metcalf của Thượng viện Mỹ đã lo ngại, "Big 8 quá lớn và nhiều ảnh hưởng trong mối quan hệ với các công ty CPA (Kế toán viên công chứng được cấp phép) khác tới nỗi họ có thể gần như kiểm soát mọi khía cạnh của lĩnh vực kế toán và kiểm toán ở Mỹ". Tài liệu kinh tế về độc quyền và độc quyền nhóm đã có từ lâu. Đứng trước một thị trường bị khống chế, các nhà độc quyền tăng giá, làm việc thiếu hiệu suất và xa rời chất lượng. Với Big 4 hoạt động dưới quyền đặc nhượng độc quyền giá trị trong mảng kiểm toán, các nhà quan sát đã nhận thấy hiện tượng thương mại hóa các dịch vụ kiểm toán, và sự xói mòn trong cả mục tiêu lẫn uy tín của họ.

Nhìn từ bên ngoài, ngành kế toán và kiểm toán đã đạt tới trạng thái cân bằng dễ chịu. Các công ty hợp tác với nhau trong các diễn đàn của ngành; nhân sự di chuyển thường xuyên giữa các bên; các công ty khớp với sự hiện diện thị trường và các dòng dịch vụ của nhau, sao chép các chiến lược định giá, làm sản phẩm và marketing của nhau. Dẫu dễ chịu hay không thì tình hình cũng sắp thay đổi. Ngày nay, các công ty đang có một tương lai rất bấp bênh. Họ đang bước vào một kỷ nguyên mới. Trong cuốn sách vừa chiếu lại quá khứ vừa nhìn về tương lai này, chúng tôi sẽ mô tả những áp lực dồn nén trong từng dòng dịch vụ chủ chốt của Big 4. Các ví dụ là những cách

tấn công nghệ đang nhanh chóng biến những hình thức kiểm toán truyền thống trở nên lỗi thời, và tạo ra những nguồn cạnh tranh mới. Tựu chung, những áp lực phải thay đổi này chứa đựng sức mạnh không thể lay chuyển, đến mức ngành kiểm toán sẽ không còn như cũ trong vòng năm năm tới.

Cuộc chuyển đổi có lẽ còn đến sớm hơn thế – và có thể rất hỗn loạn. Kể từ thập niên 1970, các công ty kiểm toán lớn đã trải qua những cuộc khủng hoảng liên tục và đã bị kiện tụng hàng nghìn lần. Một số vụ kiện rất lớn, nhất là những vụ kiện chống lại kiểm toán viên Big 4. Năm 2011, The Association of Chartered Certified Accountants (Hiệp hội Kế toán Công chứng Anh Quốc – ACCA) công khai quan ngại về việc các công ty kiểm toán sẽ gặp phải "các cuộc kiện tụng thảm khốc".

Như gần đây vào năm 2016, PwC đã thoát hiểm khỏi một vụ tài chính, gọi theo thuật ngữ của nhà sinh vật học vũ trụ là "một sự kiện ở cấp độ gây tuyệt diệt" (ELE). Taylor, Bean & Whitaker (TBW) là một công ty cho vay thế chấp của Mỹ. Lee Farkas – chủ tịch kiêm chủ sở hữu chính của công ty, đã chủ mưu một vụ lừa đảo, làm phá sản công ty lẫn bên hỗ trợ chính của công ty (đồng thời là bên cho vay chủ chốt) – ngân hàng Colonial, một trong 25 ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Vụ lừa đảo bao gồm chuyển khoản tiền mặt và làm giả thế chấp bơm hơi cho các tài sản của TBW và Colonial. Không lâu sau khi FBI vây khám bất ngờ các trụ sở lớn của TBW, hai doanh nghiệp này đã tuyên bố phá sản. Sự sụp đổ của Colonial – vụ phá sản ngân hàng lớn nhất năm 2009, và lớn thứ ba kể từ cuộc khủng hoảng tài chính mở màn, và xếp thứ sáu trong lịch sử Mỹ – gây thiệt hại khoảng 3 tỷ đô-la cho Federal Deposit Insurance Corporation (Công ty Bảo hiểm Tiền gửi Liên bang – FDIC). Cả ngàn nhân viên mất việc, và rất nhiều vụ kiện xuất hiện.

Các công tố viên liên bang mô tả Farkas là một "kẻ lừa đảo hoàn hảo". Số khác gọi ông ta là một "kẻ bỏ học đại học cỡ bự"

và một "tên dối trá thành bệnh", kẻ "hào phóng không kém xấu xa"; nhân viên của công ty hứng chịu tràng đả kích vì bị xem là đã "Farkas hóa". Farkas và những đồng mưu bị buộc tội nộp dữ liệu tài chính giả cho Securities and Exchange Comisssion (Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Hoa Kỳ) cũng như Hiệp hội Cho vay Thế chấp Quốc gia của Chính phủ (Ginnie Mae). Năm 2011, Farkas bị kết tội biển thủ 3 tỷ đô-la và cố lừa gạt nhằm ôm trọn 570 triệu đô-la thuộc các quỹ của người đóng thuế từ Asset Relief Program (Chương trình Cứu trợ Tài sản) để chống đỡ cho Colonial. Farkas dùng tiền mua trứng cá muối, các căn nhà nghỉ mát, xe hơi cổ, một chiếc trực thăng tư nhân, một chiếc thủy phi cơ, các câu lạc bộ thoát y và một danh mục đầu tư các nhà hàng món ăn châu Á và Brazil. Bị kết án tù ba mươi năm, Farkas bắt đầu thụ án tại một nhà giam có mức độ an ninh trung bình ở Bắc Carolina – và có Bernie Madoff làm bạn tù. Paul Allen (cựu CEO TBW), Delton De Marmas (cựu CFO), và Desiree Brown (cựu kế toán trưởng) cũng lĩnh án tù.

Hàng năm từ năm 2002 đến 2008, PwC đều làm kiểm toán cho công ty mẹ của Colonial là Colonial BancGroup. Người được ủy thác thụ lý vụ phá sản của TBW cáo buộc PwC thất bại trong việc phát hiện ra một vụ lừa đảo rõ ràng rành rành, và đã chứng nhận cho sự tồn tại của số tài sản hơn 1 tỷ đô-la của Colonial mà trên thực tế, nó có giá trị thấp hơn, hoặc không thuộc sở hữu của công ty, hoặc thậm chí không hề tồn tại. Hoạt động pháp lý phát sinh – yêu cầu bồi thường lớn nhất từng có đối với một công ty kiểm toán – yêu cầu khoản bồi thường 5,5 tỷ đô-la từ PwC.

Tháng 8 năm 2016, PwC dàn xếp xong vụ kiện. Cái giá của cuộc dàn xếp bí mật này được giữ kín, nhưng người ta cho rằng đó là một trong những mức giá lớn nhất trong lịch sử Big 4. Vụ lừa đảo TBW-Colonial và các hệ lụy được miêu tả trong một tập của loạt chương trình truyền hình *American Greed* (Sự tham lam của nước Mỹ) đem lại cảm giác đau lòng cho các kiểm toán viên.

Và nỗi đau nay còn chưa chấm dứt. Vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, PwC vẫn đang dính vào vụ tranh tụng liên quan tới TBW do FDIC khởi kiện. Công ty này cũng theo sát cựu kiểm toán viên nội bộ của Colonial là Crowe Horwath.

Năm 2005, KPMG đối mặt với sự kiện ELE khi chính phủ Mỹ cáo buộc công ty cố ý bán các công cụ tránh thuế, coi thường Sở Thuế vụ Liên bang Mỹ (IRS). Công cụ tránh thuế được cho là đã mang lại hơn 100 triệu đô-la tiền phí cho KPMG, và tước đoạt hàng tỷ đô-la doanh thu thuế. KPMG buồn ngủ gặp chiếu manh khi chính phủ quyết định không truy tố. Chính phủ lo sợ việc kết án sẽ phá hủy công ty – và cả hệ thống kiểm toán doanh nghiệp hiện tại. Các nhà làm luật lo ngại, nếu không có KPMG, Big 4 sẽ trở thành Big 3, và sẽ không có đủ các công ty kiểm toán lớn để thực hiện kiểm toán các doanh nghiệp Mỹ. Dẫu vậy cũng đáng báo động cho KPMG khi quyết định lẽ ra có thể dễ dàng đi theo hướng khác. KPMG trong gang tấc, đã vượt thoát số phận tương tự cựu đối thủ trong Big 5, Arthur Andersen.

Các công ty khác cũng có những vấn đề của riêng mình. Ví dụ, hồi đầu những năm 1990, EY đã phải trả hơn 400 triệu đô-la vì những thất bại liên quan tới cuộc khủng hoảng tín dụng của Hoa Kỳ. Hãng đã buộc phải đăng quảng cáo nguyên trang trên báo để bác bỏ những đồn thổi cho rằng số tiền lớn xuất ra có thể đẩy hãng vào cảnh phá sản. Năm 2010, một lần nữa EY rơi vào khủng hoảng, bị cáo buộc "hoàn toàn thiếu trách nhiệm và dồng lõa" sau một loạt án kiện và tai họa. Và cả bốn công ty đều liên đới sâu và gây nhiều tranh cãi liên quan đến cuộc khủng hoảng tài chính 2008, biến động tài chính lớn nhất kể từ Đại Suy thoái. Ví dụ, Deloitte đã làm kiểm toán cho TBW trong những năm trước cuộc sụp đổ của Ngân hàng Colonial; Deloitte đã chi tiền để dàn xếp ba án kiện liên đới trong năm 2013.

Nguy hiểm không kém, Big 4 cũng bị kéo vào một loạt bê bối thuế tai hại, bao gồm vụ LuxLeaks và Paradise Papers. Chúng ta

đang sống trong một kỷ nguyên mới của sự minh bạch và những đột phá số thức[1], và trong các dịch vụ của Big 4, không mảng nào chịu ảnh hưởng từ các sức mạnh đó dữ dội hơn lĩnh vực tư vấn thuế.

Các công ty đã gần chạm đáy vực tới mức các cơ quan quản lý và các nhà lập pháp đã đề xuất công ty chuẩn bị sẵn "di chúc sống". Là một khái niệm đáng buồn vay mượn từ ngành ngân hàng, những di chúc như thế dự phòng các sắp xếp nhằm chuyển tiếp khách hàng và hợp đồng đúng trật tự trong trường hợp bất ngờ; nhằm khoanh vùng bảo vệ cho những đơn vị kinh doanh còn khả năng; và nhằm kết thúc nhanh chóng những đơn vị kinh doanh không còn khả dĩ. Di chúc cũng bao gồm những thỏa thuận với các nhà quản lý về cách xử lý tài sản, nhân viên và quỹ tiền trong trường hợp thiệt hại nặng nề.

Cái chết của hãng Arthur Andersen mang đến một nghiên cứu tình huống cụ thể sinh động về một vụ phá sản. Bị kết án cản trở công vụ vào năm 2002, 85 nghìn nhân viên của công ty rớt xuống chỉ còn lại con số 200 ít ỏi. (Cuối năm 2001, CEO toàn cầu của Andersen, Joe Berardino, đã có một chuyến ghé thăm các văn phòng ở nước ngoài và trấn an nhân viên "mọi sự sẽ ổn".) Vài tháng trước khi sụp đổ, công ty đã trở thành trò cười cho thiên hạ. Ví dụ, tháng 1 năm 2002, trong bữa tiệc tối tại Alfalfa Club ở Washington DC, Tổng thống George W. Bush đùa rằng ông vừa nhận một thông điệp từ Saddam Hussein, đó là: "Tin tốt là hắn sẽ sẵn sàng cho chúng ta kiểm tra những trung tâm vũ khí sinh hóa học của hắn. Tin xấu là hắn khăng khăng đòi Arthur Andersen vào thanh tra."

Những dư chấn từ các rắc rối của công ty là rất sâu rộng. Số sinh viên giỏi có ý định gia nhập các hãng kiểm toán lớn đã giảm.

---

[1] Đột phá số thức là thuật ngữ chỉ tình trạng biến đổi do các công nghệ số và hình thái kinh doanh mới nổi lên. Những công nghệ và hình thái mới này có thể ảnh hưởng tới những sản phẩm và dịch vụ đang tồn tại trên thị trường (Chú thích của người dịch – ND).

Trong các cuộc bình chọn về tính chính trực các ngành nghề, người tham gia đã cho nghề kiểm toán số điểm rất thấp. Các công ty chịu nhiều kiểm tra hơn từ chính phủ, chủ yếu thông qua Đạo luật Sarbanes-Oxley. Dư chấn lớn nhất rơi vào cựu nhân viên của Andersen, trong đó đa số "chẳng dính gì tới Enron nhưng vẫn mất việc". Tất cả cứ bị đánh đồng với Enron.

Theo tác giả Robert B. Reich:

> Một số cộng sự cấp cao đã chuyển sang các hãng kiểm toán hoặc tư vấn khác. Joseph Berardino... có được công việc hấp dẫn tại một công ty đầu tư vốn tư nhân. Vài cộng sự cấp cao khác lập ra hãng kiểm toán mới. Nhưng nhiều nhân viên cấp thấp hơn chịu thiệt hại nặng nề. Ba năm sau lời kết án, một lượng lớn nhân viên vẫn không có việc.

Các cộng sự và nhân viên mất nhiều phúc lợi hưu trí. Sau này, khi Tòa án Tối cao Mỹ đảo ngược bản án vốn đã dẫn tới sự sụp đổ của Andersen, một cựu "Android[1]" đã viết trên trang web của các cựu nhân viên Andersen: "Thế này tức là chúng ta có thể kiện tập thể DOJ (Bộ Tư pháp Mỹ) vì đã hủy hoại cuộc sống của chúng ta đúng không?"

* * *

Phần lớn tài liệu về kinh doanh và kinh tế đều xây dựng một mô hình công ty cụ thể như sau: một công ty công nghiệp sản xuất các sản phẩm hiện vật. Tuy vậy, kiểu công ty đó đang ngày càng không còn mang tính đại diện cho nền kinh tế hiện đại. Những công ty cung cấp *các dịch vụ*, và các công ty kinh doanh sở hữu trí tuệ đã và đang phát triển thịnh vượng. Big 4 chính là một ví dụ,

[1] Android: Một cách gọi đối với các nhân viên của công ty Arthur Andersen (ND).

thực tế là một hình mẫu. Việc làm cách nào họ thoát khỏi hình ảnh tiêu chuẩn chung về các doanh nghiệp gợi lên nhiều hứng thú nghiên cứu thực tiễn về kinh tế học và kinh doanh.

Big 4 đem đến cơ hội hiếm có để nghiên cứu kỹ lưỡng về các công ty dịch vụ. Dẫu vậy cơ hội đó đã không được tận dụng hoàn toàn thỏa đáng. Bất chấp tầm quan trọng và thành công của Big 4, và bất chấp tình thế hiểm nghèo họ rơi vào, thật bất ngờ khi không có quá nhiều tư liệu về bốn "ông lớn". Tài liệu về các công ty này hoặc về cách quản lý của họ đều vô cùng ít. Đa số nghiên cứu hiện có đều theo một kiểu. Phần lớn tài liệu học thuật về kiểm toán và kế toán bao gồm các nghiên cứu hẹp và thiếu bối cảnh, thiếu một cái nhìn lịch sử, trong đó thái độ đối với Big 4 chủ yếu là ngưỡng mộ, hoặc ít nhất cũng không hề có tính đối chiếu, nghi vấn. Hơn nữa, như Cooper & Robson (2009) đã quan sát được, hầu hết lịch sử của các công ty kiểm toán đều "tập trung vào triển vọng và định hướng của họ. Chúng có xu hướng tập trung vào những người lãnh đạo công ty và dựng lên các sự kiện như thành tựu của những lý tưởng chuyên môn thông qua việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng và thị trường". Tương tự, Burrage (1990) đã phê phán nhiều tác phẩm lịch sử về các nghề nghiệp như sau:

> "(Các nhà sử học) có xu hướng tập trung vào nhóm người tinh hoa của ngành nghề và những vấn đề được các cơ quan chính phủ quan tâm. Họ hiếm khi tìm kiếm nghiên cứu thực tế công việc của nhóm thành viên bình thường trong nghề, hiếm khi so sánh với những nghề khác, hiếm khi tìm cách liên hệ những thay đổi trong nghề với những biến đổi xã hội rộng lớn hơn, và vì vậy, hiếm khi tìm ra bất kỳ lý do nào để phê bình nghề. Nhiệm vụ chính của họ là tường thuật câu chuyện thành công của những nhà lãnh đạo có trách nhiệm đang ứng phó với những vấn đề mà ngành nghề phải đối mặt."

Những người mong muốn xem xét được một bức tranh chân thật về nghề kế toán, kiểm toán còn vướng phải một khó khăn khác nữa là: Nhiều phần lịch sử hiện có của Big 4 là do chính họ ủy thác thực hiện. Trong marketing và truyền thông doanh nghiệp, họ tuyên truyền một phiên bản lịch sử công ty đã được đồng nhất hóa an toàn. Tuy nhiên, như lịch sử của nhiều công ty lớn cho thấy, thường vẫn có khác biệt lớn giữa phiên bản câu chuyện công khai và câu chuyện thật. Trong nghiên cứu của mình về Big 4, chúng tôi cũng tìm thấy khác biệt tương tự. Thực tế lịch sử phong phú hơn, hấp dẫn hơn nhiều so với những phiên bản đã được sửa sang.

Cuốn sách này là nỗ lực nhằm thấu hiểu quá khứ, hiện tại và tương lai khả dĩ của Big 4. Để phản ánh những mối quan tâm cá nhân và nền tảng của mình, chúng tôi đã áp dụng một cách tiếp cận mà chúng tôi tin là mới mẻ. Năm 2016, Robert Skidelsky đã viết:

> "Các nhà kinh tế học chuyên nghiệp ngày nay... gần như chẳng nghiên cứu gì ngoài kinh tế học. Họ thậm chí không đọc những tác phẩm kinh điển thuộc chuyên ngành của họ. Lịch sử kinh tế, nếu có, sẽ xuất phát từ những bộ dữ liệu. Triết học, thứ có thể dạy họ về những giới hạn của phương pháp kinh tế, lại là một cuốn sách đóng kín. Toán học, khó khăn và đầy quyến rũ, đã choán hết không gian trí tuệ của họ. Các nhà kinh tế học là những bậc kỳ tài ngớ ngẩn của thời đại chúng ta."

Đúng với phần đông những người nghiên cứu về kế toán ngày nay, lời phê phán của Skidelsky chính là điều chúng ta đã và đang nỗ lực chú ý tới – bằng cách nhìn nhận thấu đáo vị trí của nghề kế toán trong lịch sử và xã hội.

Các cổ đông và nhân sự trong các công ty kiểm toán sử dụng các công cụ dựa trên một loạt sáng tạo: chữ số Ấn Độ – Ả Rập,

phát minh số 0, toán phân số, các khái niệm tài sản có và tài sản nợ, sự kỳ tài của thuật ghi sổ kép, thực tiễn phong phú của nghề kiểm toán – điều luôn có ý nghĩa khác nhau đối với những người khác nhau. Mỗi sáng tạo này xuất phát từ đâu đó và từ ai đó. Lịch sử của khoa học, thương mại và văn hóa đã làm sáng tỏ hiện trạng khó khăn của ngành kế toán. Để thấu tường Big 4, chúng tôi đã nhìn xa và rộng hơn. Chúng tôi đã đọc những tài liệu kinh doanh tiêu chuẩn, và còn đọc cả Dickens và Thackeray, Pacioli và Fibonacci, Darwin và Snowden. Đây không phải là một cuốn sách về lịch sử của những khái niệm hay các tổ chức, mà là lịch sử về con người – nhiệt huyết, cứng cỏi và có thể phạm sai lầm.

Các công ty thuộc Big 4 đều là những môi trường văn hóa phong phú. Những nhân viên xuất sắc. Những cuộc cạnh tranh giành khách hàng. Các mục tiêu kinh doanh. Báo cáo đánh giá 360 độ. Những ngày thứ Sáu mặc thường phục trong tuần. Những buổi họp nhất quán. Những buổi họp đánh giá chất lượng. Những buổi họp hàng ngày. Chỗ ngồi làm việc linh hoạt. Hình thức tuyển nhân viên thời vụ. Tay làm hàm nhai, không trông đợi vào người khác. Đẩy các quy chuẩn. Loại bỏ người xếp hạng cuối. Đạt yêu cầu hoặc ra đi. Kẻ đi săn, người đào tạo và nhân viên tay nghề cao. Điều khoản đền bù "cú bắt tay vàng bạc" nếu về hưu, phụ cấp thôi việc sớm "chiếc dù vàng", khoản dự phòng "vàng" dành cho nhân sự cấp cao. Các cổ đông và nhân viên Big 4 có chung một loạt dữ liệu tri thức và kỹ năng ngành nghề phong phú chẳng kém gì những ngành truyền thống nổi danh như ngành sân khấu, trượt băng hay các lực lượng vũ trang. Sử dụng góc nhìn nội-ngoại, chúng tôi cố gắng nắm bắt chuẩn xác văn hóa Big 4, và truyền tải đến độc giả cuộc sống thực sự trong những công ty này.

Các tác giả có nhiều lựa chọn cho điểm bắt đầu một cuốn sách viết về Big 4. Các hoạt động và dịch vụ của những công ty này có thể lần ngược về những giai đoạn cận đại cho tới những sự kiện giai đoạn trung đại, cổ điển hoặc thậm chí cổ hơn. Ngày nay các

kế toán viên chính là thông tin, là báo cáo, và họ đã là như vậy hàng thiên niên kỷ. Ví dụ, ở thời Lưỡng Hà cổ đại, các kiểm toán viên và kế toán đầu tiên đã đo lường các vụ thu hoạch, ghi lại các khoản mua sắm của hoàng gia, kiểm tra đồ cống nạp và thuế. Các hoạt động của họ được ghi lại trên những phiến đất sét, những cuốn sách còn cổ xưa hơn *Summa de Arithmetica* hàng nghìn năm. Các nhà kế toán có thể khẳng định họ đã phát minh ra việc viết và tạo ra những cuốn sách đầu tiên.

Chúng tôi đã chọn bắt đầu từ Ngân hàng Medici cuối thời Trung cổ và Phục hưng. Lịch sử vinh quang của ngân hàng này chứa đựng những bài học vô cùng hợp với thời đại ngày nay. Các nhà lãnh đạo của ngân hàng đã lập ra những cơ cấu cộng sự và một di sản chuyên môn mà nhờ đó Big 4 ra đời. Lịch sử của nó cũng có sự song hành rất thú vị với cuộc đời và đam mê của một số nhà kế toán tiên phong. Thế nên, Ngân hàng Medici – cùng với đường sắt Anh quốc – đóng vai trò như những ống kính đồ sộ, thông qua đó, chúng ta có thể xem xét nguồn gốc và đích đến của Big 4.

Những đích đến ấy bao gồm cổ phần hóa, đột phá số thức và phân tách để quản lý – chẳng hạn tách thành tám công ty kiểm toán cung cấp đầy đủ dịch vụ, hoặc thành một số công ty thuần kiểm toán và thuần tư vấn. Bất kể dùng hình thức nào, cuộc biến hình sắp tới của Bộ Tứ sẽ có hệ quả lớn đối với nhân sự, đối tác, khách hàng của các công ty, cũng như tới các hệ thống dân chủ và kinh tế nói chung của chúng ta. Một trong những mục đích của cuốn sách này là giúp chúng ta chuẩn bị cho những hệ quả đó.

Chúng tôi hy vọng cuốn sách ra đời đúng lúc. Big 4 thường chỉ bị kiểm tra đáng kể khi có vấn đề quá nghiêm trọng, ví dụ một vụ siêu kiểm toán thất bại, hay một phi vụ siêu sáp nhập trở nên hỏng bét. Ngày nay, những áp lực đang thách thức Big 4 cũng đáng sợ và tiềm ẩn kịch tính không kém những áp lực từng dồn Bộ Tứ tới những thảm họa tồi tệ nhất kia.

Trong một bài viết trên *Accounting Review* năm 1958, Nichoas Stacey đã thử lý giải tại sao văn chương hiện đại lại có quá ít nhân vật làm nghề kế toán như vậy, Stacey viết, các nhà kế toán "chẳng có tí nào lãng mạn". Chúng tôi không cho là vậy. Trong cuốn sách này, chúng tôi đã cố gắng nắm bắt chất lãng mạn, trang nghiêm và cao quý của nghề kế toán, kiểm toán và về quá khứ, hiện tại cũng như tương lai của Big 4.

* * *

Cuốn sách này được thiết kế như sau:

Phần I, "Sơ khai", tìm hiểu lịch sử kinh tế và văn hóa của Big 4. Chúng tôi tìm hiểu các tiền dạng thức thời trung cổ và cận đại của các cấu trúc cộng tác toàn cầu của Big 4, nghiên cứu huyền thoại sáng lập của công ty kiểm toán hiện đại, và những sự kiện quan trọng có liên quan xuất phát từ buổi đầu của những mối quan hệ đối tác tiền đề của Bộ Tứ. Trọng tâm của phần này là về các nhà tiên phong, các nhà sáng lập và bối cảnh của họ, cũng như động lực của quan hệ đối tác và nghề nghiệp.

Phần II, "Trưởng thành", miêu tả Big 4 trong hình thái hiện đại: cách họ định hình bản thân, giá trị chuyên môn và ranh giới nghề nghiệp, cách họ làm thương hiệu, và người họ tuyển dụng. Chúng tôi muốn tìm hiểu văn hóa Big 4 hiện đại đã nổi lên như thế nào, và những đặc điểm nổi trội của nền văn hóa đó.

Phần III, "Những khó khăn khi trưởng thành", tìm hiểu những thách thức cam go mà hiện nay Big 4 đang đối mặt trong mọi dòng dịch vụ chủ chốt của họ. Hàng loạt tai ương lớn của Big 4 có thể truy nguyên cho những nguyên nhân tái diễn, bao gồm các xung đột cơ bản giữa các dòng dịch vụ, và tình trạng đầu tư dưới mức vào mảng kiểm toán rất dễ thấy – một dịch vụ quan trọng độc nhất vô nhị đối với giá trị của thương hiệu Big 4. Trong bối cảnh này, "khoảng cách kỳ vọng trong kiểm toán" đã nổi lên

như một điểm cạnh tranh chủ chốt cho Big 4. Chúng tôi xem xét điểm cạnh tranh đó, cùng với khái niệm đầy đủ của "chất lượng kiểm toán". Mảng dịch vụ thuế cũng thế, bội thực vấn đề. Chúng tôi nghiên cứu các thảm họa thuế của Big 4 và làm thế nào một quy tắc đạo đức nghề nghiệp mới về tiết lộ thông tin lại đang hủy hoại những mô hình tránh thuế cũ. Phần này khép lại bằng một nghiên cứu về tổ hợp thử thách mà Big 4 phải đối mặt ở thị trường mới quan trọng nhất của họ: Trung Quốc.

Cuối cùng, Phần IV quan tâm đến sự lỗi thời và những hồi kết. Chúng tôi nhắm đến tương lai gần nhất và tình huống rất có thể sẽ là "Buổi xế chiều" của Big 4. Rất nhiều bài học có thể rút ra từ những thách thức và tai ương của các công ty. Chúng tôi nghiên cứu làm thế nào một tập hợp các áp lực cũ và mới lại có vẻ đang thúc đẩy các công ty bước vào cuộc biến hình triệt để. Những áp lực này bao gồm sự thay đổi công nghệ, bộ máy quản lý và cạnh tranh đột phá. Những tác động khả dĩ bao trùm lên mọi phương diện của các công ty – con người, quyền sở hữu, cấu trúc, các mạng lưới, các dịch vụ và các phương pháp của công ty. Chúng tôi cũng quay ngược về thời kỳ cuối Trung cổ và Phục hưng, khám phá làm thế nào mọi sự có thể đi trệch hướng đối với một tổ chức quy mô quốc tế, đa dạng hóa và sở hữu mạng lưới quan hệ rộng. Chúng tôi kết lại bằng phần nghiên cứu di sản của Big 4.

PHẦN I

SƠ KHAI

Có thể tìm thấy các tiền bối của Big 4 ở những nơi thật bất ngờ – bao gồm thành Florence thời cuối Trung cổ. Lịch sử hiện đại của các công ty hàm chứa những sao chép đáng kể từ lịch sử Sơ kỳ cận đại và Cận đại của Ngân hàng Medici. Cấu trúc và bố trí nhân sự của ngân hàng đó – cũng như nhân viên của nó đã làm việc và sống như thế nào – sẽ có thể được lặp lại nhiều thế kỷ về sau theo những cách rất lạ. Vì vậy, trong phần này, chúng tôi tìm hiểu Ngân hàng Medici trên cương vị tiền bối của Big 4; trong những chương sau, chúng tôi lần theo một số sao chép, trước khi quay về tìm hiểu chi tiết Ngân hàng Medici trong Chương 14 nhằm đoán định những hồi kết khả thi cho Big 4.

Các nền móng của Big 4 cũng được bắt đầu từ các bê bối tài chính thời đầu, trong suốt cuộc Cách mạng công nghiệp, nhưng đặc biệt là giữa đợt phát triển chóng vánh của ngành đường sắt Anh Quốc hồi thế kỷ 19. Chúng tôi cũng tìm hiểu về những nền móng đó trong phần này, cùng với những nhà sáng lập chủ chốt của các công ty, những niềm tin và lời buộc tội đã dẫn lối cho cách họ làm việc.

2

THANH DANH, KHÔNG PHẢI Ô DANH

Ngân hàng Medici với tư cách tiền thân của Big 4

Thành bang của thương nhân

Piero de Medici – còn được biết đến là "Piero gút" (tiếng Ý là "Piero il Gottoso") – sinh năm 1416. Năm 1464, bố ông qua đời và Piero, 48 tuổi, thừa kế một định chế danh tiếng, lợi nhuận siêu tốt và vận hành ổn thỏa. Bố của Piero – ngài Cosimo de Medici lẫy lừng – và ông của Piero – ngài Giovanni de Medici – đã phát triển công việc kinh doanh của gia đình thành doanh nghiệp tư nhân quan trọng nhất châu Âu: ngân hàng lớn nhất thế giới.

Ngân hàng Medici đặt trụ sở tại Florence, thủ phủ của Tuscany. Vào cuối thời Trung cổ, Florence là một thành phố trọng yếu và thịnh vượng, là trung tâm tài chính toàn cầu. Florin, một loại đồng xu lớn bằng vàng, lần đầu tiên được phát hành và đặt theo tên thành phố này, mức độ sử dụng phổ biến khắp châu Âu của đồng xu florin đã gia tăng uy tín tài chính cho thành phố.

Không giống hầu hết thành phố và quốc gia ở châu Âu cuối thời Trung cổ, Florence do gia tộc Medici, một gia đình thương nhân,

thống trị. Các hoạt động của Ngân hàng Medici đan quyện với hoạt động của chính quyền Florence tới mức ranh giới giữa ngân hàng và chính quyền rõ là mờ nhạt. Sau khi Cosimo mất, Piero không chỉ trở thành người đứng đầu Ngân hàng Medici mà còn là người đứng đầu chính quyền Florence.

Có các truyền thuyết và đồn đại về gốc gác của ngân hàng, nhưng nó có vẻ đều xuất phát từ một tổ chức tội phạm. Niall Ferguson viết trong cuốn *The Ascent of Money* (Đồng tiền lên ngôi): "Trước những năm 1390, gia đình Medici giống dân giang hồ hơn là dân ngân hàng: một gia tộc tầm thường, tai tiếng vì bạo lực ti tiện hơn là đại tài phiệt." Sau khi nghiên cứu chi tiết gốc gác tội phạm của gia tộc, Gene Brucker đã tìm thấy năm minh chứng trong thế kỷ 14, trong đó tòa án đã xử tử người nhà Medici vì tội giết người. Lần nào gia tộc cũng sử dụng tiền bạc để cứu người của mình khỏi rắc rối. Ngoài tội giết người, Brucker còn tiết lộ một văn bản liệt kê những tội danh bạo lực khác mà người nhà Medici phạm phải từ năm 1343 đến 1360.

Hung bạo và tàn nhẫn có thể là hai nguyên nhân ban đầu đưa đến thành công của Ngân hàng Medici, nhưng có một nguyên nhân khác ít nản lòng hơn: chính là việc áp dụng hệ thống kế toán kép. Nếu kế toán hoàng gia cơ bản là phong kiến, kế toán kép thực chất chính là tư bản chủ nghĩa. Nó hoàn toàn lý tưởng cho việc tính toán và phân phối lợi nhuận giữa các chủ sở hữu góp cổ phần và bên đòi lợi nhuận cổ phần – chẳng hạn các chủ sở hữu cổ phần của các hợp doanh buôn bán ở Tuscany. Chính vì vậy mà vào cuối thời Trung cổ, các thương gia thành Florence đã nhấn mạnh sự phát triển và sử dụng hệ thống kế toán kép. Các công ty ở Florence đã áp dụng kế toán kép rất sớm, từ năm 1340.

Ở thời Phục hưng, không ngân hàng nào góp phần lan tỏa hệ thống kế toán kép khắp châu Âu như Medici. Là một trong những định chế tài chính quốc tế đầu tiên, Ngân hàng Medici biết nghiêm túc tiến hành các yêu cầu đa dạng đối với tài sản

của mình. Mặc cho ngoại hình đặc biệt xấu xí (các nhà quan sát đã ghi chép về nước da tái nhợt, đôi mắt không đều, cằm nhô, môi mỏng và tóc thưa), nhưng bố của Piero, ông Cosimo lại rất có danh tiếng trong lòng người dân thành Florence. Ông cũng có tầm ảnh hưởng lớn ở cả Florence lẫn bên ngoài. Từ bố mình, Cosimo đã học được giá trị của việc ghi sổ tỉ mỉ, kỹ càng, và ông đã bồi đắp nên danh tiếng của bản thân trên cương vị một chủ ngân hàng thông tuệ và một nhà cai trị giỏi giang.

Mối quan hệ gần gũi – nặng tính thương mại hơn là tâm linh – với nhà thờ Công giáo mang tính thiết yếu đối với thành công của Cosimo. Ông khôn ngoan cho những người đang trên đà thăng tiến vay nợ – những người sau đó sẽ trở thành giám mục, hồng y và đức giáo hoàng. Ví dụ, khi Tommaso Parentucelli là Giám mục Bologna, Cosimo đã duyệt trước cho ông những khoản tiền cần thiết để thăng tiến trong Giáo hội. Giovanni de Medici từng tiến hành những khoản đầu tư tương tự, chẳng hạn, cung cấp tài chính cho Baldassarre Cossa, một mục sư triển vọng, tính tình cởi mở của xứ Naples. Từng hành nghề cướp biển và còn giữ lại những khuynh hướng của kẻ cướp suốt cuộc đời, Cossa đã vay tiền Medici để có thể trải đường tới chức Hồng y. Cả Parentucelli và Cossa đều thăng tiến rất xa, thành Giáo hoàng. Từ chức vụ cao quý đó, họ có thể thưởng cho sự hỗ trợ của Ngân hàng Medici[1].

Bằng cách này, gia đình Medici trở thành những chủ ngân hàng được nhà thờ ưa chuộng, và hoạt động ngân hàng trong Giáo hội trở thành việc kinh doanh nòng cốt của gia đình. Cánh tay của Giáo hội nối dài, với nhu cầu tài chính lớn và ổn định: gia đình Medici đã ngồi mát ăn bát vàng. Dưới sự lãnh đạo đầu tiên của Giovanni

[1] Nhà Medici cũng dùng quyền lực của mình để chặn đường thăng tiến của các giáo sĩ. Trong một vụ rất nổi danh, ngân hàng đã ngăn một giáo sĩ trẻ nhậm chức giám mục. Trở ngại đã được gỡ bỏ khi bố của vị giáo sĩ, bên ngoài là một hồng y độc thân, đã thanh toán hết nợ nần cho anh ta.

và sau đó là Cosimo, hơn 50% lợi nhuận của ngân hàng này đến từ nhà thờ La Mã. Giống như bố mình từng làm, Cosimo đã quản lý những người vay tiền bằng cả sự săn sóc lẫn độ sắc sảo; ông biết khi nào cần cương khi nào cần nhu[1]. Bằng sử dụng quyền lực đầy thông minh, nhà Medici đã gây dựng nên một doanh nghiệp đáng ghen tị đối với các đối thủ cạnh tranh gần xa.

Không cao ngạo

Tương tự như với các giáo sĩ tham vọng, Cosimo cũng hỗ trợ giới văn nghệ sĩ. Khi nhà sưu tầm thư mục kiêm nhà thư pháp vĩ đại Niccolò de Niccoli "tự hại" bằng cách mua và đặt làm quá nhiều sách, Cosimo đã trao cho ông ta một khoản tín dụng không giới hạn. Sau khi Niccoli qua đời, thư viện bản thảo phi thường của ông ta được trao lại cho Cosimo. Vị chủ nhân của ngân hàng trao 400 cuốn cho thư viện của tu viện San Marco ở Florence. Nhiều cuốn sách được đưa vào thư viện riêng của Cosimo. Cosimo sở hữu bản năng của một chuyên gia tài chính và của một nhà sưu tầm; các nhà bình luận kể từ đây đã đặt ngang hàng hai ham muốn bản năng này của Cosimo. Tim Parks, tác giả của cuốn *Medici Money* (Tiền của Medici), đã nhận ra trong thói quen sưu tập của Cosimo một thôi thúc hướng đến "sự kiểm soát, trật tự và quyền sở hữu" – một xung lực cơ bản trong ngành kế toán và tài chính.

Hành vi sưu tầm còn liên quan tới một khao khát khác của Medici. Bất chấp quá khứ phạm pháp của gia tộc, hoặc có lẽ là vì nó, Cosimo và gia tộc của ông khát khao sự tôn kính và tôn trọng. Thỉnh thoảng Cosimo có thể đi đường tắt: ví dụ, năm 1457, ông chuẩn bị bản báo cáo giả, và – theo Raymond de Roover trong

[1] Một minh họa cho tính cứng rắn của Medici: Nhằm đảm bảo cho những khoản nợ của người không đáng tin như Baldassarre Cossa, Giovanni de Medici đã giữ một chiếc mũ miện Mitra đính đầy châu báu, cùng các mảnh đĩa vàng từ ngân khố Giáo hoàng.

cuốn *The Rise and Decline of the Medici Bank: 1387-1494* (Sự phát triển và suy tàn của Ngân hàng Medici) – "đã lệnh cho các nhân viên xóa các con số cụ thể trong bảng cân đối được gửi tới các nhân viên thuế vụ". Ông không phải là thương nhân đầu tiên duy trì hai bản sổ kép vì mục đích thuế. Và ông đã khéo léo lách qua được huấn thị phản đối cho vay nặng lãi của *Kinh Thánh*. Nhưng Cosimo đã dốc lòng để được xem là một thương nhân đức hạnh có trách nhiệm xã hội và đối xử tử tế với người vay nợ. Học được từ Giovanni tầm quan trọng của một thanh danh trong sạch, Cosimo tán thành sự cẩn thận và đúng mực trong kinh doanh lẫn cuộc sống. Ví dụ, ông căm ghét trò cờ bạc, và yêu cầu các đồng sự cấp cao noi theo tấm gương điều độ của mình.

Ngày 20 tháng 2 năm 1429, trong giây phút lâm chung trên giường, Giovanni de Medici đã tập trung gia đình lại – vợ ông, vợ chồng các con trai – và nói những lời sau cuối:

> "Ta để lại cho mọi người quyền sở hữu số của cải vĩ đại mà vận may tốt lành đã ban tặng cho ta... Hãy nói chuyện không phải theo lối khuyên dạy, mà nên như bàn bạc vấn đề với lý lẽ nhẹ nhàng và tử tế. Hãy tiết chế lui tới chỗ Bề trên, thay vào đó, hãy chờ được triệu kiến, và sau đó, hãy vâng lời, và đừng vênh váo tự mãn khi nhận được nhiều phiếu bầu. Hãy thận trọng hơn hòng duy trì hòa bình, và nâng cao thương nghiệp của thành phố. Hãy tránh tranh chấp, kiện tụng hay bất kỳ nỗ lực nào nhằm tác động lên công lý, vì bất kể ai cản trở công lý cũng sẽ bị công lý trừng trị. Ta ra đi không để lại cho các ngươi một vết ô danh nào, vì ta không làm điều xấu xa nào. Do đó, di sản ta truyền lại cho các ngươi là thanh danh, không phải ô danh. Ta ra đi với cõi lòng vui sướng và hạnh phúc hơn nhiều nếu các ngươi không bất hòa chia bè kết phái. Hãy cẩn trọng, đừng thu hút sự chú ý từ công chúng."

Cosimo đã tuân theo lời răn của bố mình, đặc biệt là đoạn nói về không thu hút ánh mắt của công chúng. Chuyện này có vài nguyên nhân. Một là do thể trạng yếu kém của ông. Cuối đời còn có những lời đồn ông mắc dịch hạch; nhiều dân thành Florence sợ đến thăm ông. Tuy nhiên, một nguyên nhân quan trọng và có từ lâu hơn là việc kinh doanh của nhà Medici phụ thuộc vào sự khôn ngoan cẩn trọng; quyền lực của họ dựa vào khí chất bí ẩn.

Một mối quan tâm quốc tế

Ở thời cực thịnh, Ngân hàng Medici duy trì các chi nhánh và đại lý ở Rome, Venice, Bruges, London, Pisa, Avignon, Milan, Basel, Geneva, Lubeck, Cologne, Ancona, Montpellier, Perugia và Rhodes. Vào cuối thời Trung cổ và trong suốt thời kỳ Phục hưng, Giáo hoàng là người duy nhất trị vì châu Âu, bao quát thần dân trên mọi ngóc ngách của lục địa. Những thần dân này – tính cả những người ở tận Iceland và Greenland – đóng thuế thập phân và các loại thuế cung cấp tiền cho các hoạt động khác nhau của nhà thờ. Nhà Medici đóng vai trò thiết yếu trong việc quản lý chu đáo toàn bộ các khoản này.

Một chi nhánh lưu động của ngân hàng đi theo Giáo hoàng đến bất cứ nơi nào, chăm sóc các nhu cầu tài chính của Giáo hoàng. Ví dụ, năm 1437 và 1438, chi nhánh tháp tùng Giáo hoàng Eugene IV tới Bologna và Ferrara. Năm tiếp theo, Giáo hoàng chuyển tới một tu viện dòng Dominica ở Florence, nơi Giáo hoàng chủ trì hội đồng muốn sáp nhập các nhà thờ Công giáo Roma với Chính thống giáo Hy Lạp. Chi nhánh lưu động cũng tới Florence, như từng làm những năm trước đó, từ tháng 2 năm 1419 đến tháng 9 năm 1420, khi Giáo hoàng Martin V ngụ lại tại cùng một tu viện – mặc dù chi nhánh tại Florence của ngân hàng vẫn hoạt động bình thường trong cả hai trường hợp. Trong quãng thời gian hội đồng diễn ra năm 1439, chi nhánh lưu động điều phối vận hành gần

tu viện và nhà thờ Santa Maria Novella – chỉ cách văn phòng tổng hợp của chi nhánh Florence ở Via Larga mấy tòa nhà.

Hội đồng nhà thờ trước đó – Hội đồng Lateran III diễn ra vào năm 1179 – đã chính thức rút phép thông công của những người cho vay nặng lãi. Hội đồng Vienne trong giai đoạn 1311-1312 khẳng định lập trường đó. Những con chiên cho vay nặng lãi, giống như bán dâm, không thể nhận lễ ban thánh thể. Trừ khi họ bồi thường, họ không thể được chôn cất trên đất thánh (vì, theo truyền thống, trái tim của kẻ cho vay nặng lãi nằm trong két tiền thay vì trong cơ thể của anh ta.) Khổ thơ XVII trong trường ca *Divine Comedy* (Địa ngục) của Dante (sáng tác trong khoảng 1308-1321) đã miêu tả sinh động số phận của những kẻ cho vay nặng lãi ở Địa ngục: "Nỗi đớn đau... tràn ra từ đôi mắt họ, làm nước mắt buồn thương tuôn trào... Trên cổ từng người treo một chiếc túi lớn, nơi mắt họ dường như vẫn dán vào." Những kẻ cho vay nặng được xếp ở cùng trong hố sâu với kẻ ăn nói báng bổ và kẻ gian.

Dẫu vậy, vào cuối thời Trung cổ và Cận đại, cơn khát huy động vốn vay cũng dữ dội như lệnh cấm đối với nó. Các thương nhân và nhà sản xuất cần tiền để mua bán đầu cơ và những nhà máy mới. Ngay trong các cấp cao hơn của nhà thờ cũng thế, nhu cầu đối với các dịch vụ tài chính rất lớn. Các chức sắc thường xuyên túng thiếu; cũng có lúc họ dư dả tiền mặt, và háo hức tìm những nơi trữ tiền – hoặc giấu tiền.

Những hội đồng và hội nghị lớn dặc trưng cho nhà thờ trong giai đoạn này cũng tạo ra nhu cầu đối với những dịch vụ ngân hàng tiên tiến hơn. Những cá nhân xuất sắc và giàu có tham dự những buổi họp này, và các ngân hàng mở chi nhánh tạm thời để phục vụ họ. Hội đồng Constance, kéo dài bốn năm rưỡi, chính là một ví dụ.

Hội đồng được triệu tập vào năm 1414 nhằm chỉnh đốn tình trạng ly giáo rối ren, với cảnh ba Giáo hoàng ganh đua quyền chính danh. Nó đòi hỏi công tác hậu cần khổng lồ, và thu hút một

đoàn tùy tùng đông đảo gái bán hoa, những nghệ sĩ tung hứng và các nhân viên ngân hàng. Chi nhánh lưu động Medici được thiết lập tại Constance trong suốt thời gian của hội đồng[1].

Ngoài cung cấp dịch vụ ngân hàng cho các thành viên tham dự, bản thân Medici cũng đóng một vai trò trung tâm trong hội đồng. Ngân hàng Medici tài trợ cho một số thành viên sự kiện, bao gồm một trong số các Giáo hoàng đang cạnh tranh. Baldassarre – lúc này tự xưng là Giáo hoàng John XXIII – đến hội đồng cùng một số "nhân vật nổi tiếng", bao gồm Cosimo de Medici, khi ấy mới hai mươi sáu tuổi.

Tuy nhiên, bất chấp sự hậu thuẫn từ ngân hàng, Cossa đã thất bại, không trở thành Giáo hoàng độc tôn. Khi cuộc đua tranh của ông sụp đổ, ông bỏ trốn khỏi Constance, ngụy trang thành một bưu tá, và bị một cung thủ bắn nỏ vào mạn sườn. Ngay sau khi bị bắt, ông được đưa ra tòa với tội danh cướp biển, cưỡng dâm, kê gian, giết người và loạn luân. Ông làm tù nhân của Hoàng đế La Mã Thần thánh trong vài tháng, cho đến năm 1419, Giovanni de Medici trả số tiền chuộc 38.500 đồng vàng Rhenish guilder cho Cossa. Nhà Medici đã trả tiền để đưa ông ta vào tù; nay họ trả tiền để đưa ông ra. Giovanni đưa một căn nhà ở Florence cho Cossa, và thay mặt ông ta thỉnh cầu với Giáo hoàng Martin V. Thanh danh của ông ta được phục hồi phần nào. Cossa làm lành với Giáo hoàng, được ân xá và phong chức Hồng y Giám mục của Tusculum. Cossa mất sau đó ít tháng. Với tư cách những người thực thi di chúc, nhà Medici ủy thác Donatello và Michelozzo xây cho ông ta một ngôi mộ đẹp đẽ thuộc nhà rửa tội của San Giovanni.

---

[1] Đoàn tùy tùng của hội đồng cũng gồm những người mê sách, như Poggio Bracciolini và bạn của Cosimo là Niccolò Niccoli, họ say đắm sách cổ và sách hiếm, ưa chuộng sách viết tay trên giấy da chất lượng, và có thể lùng sục các tu viện xung quanh để tìm kiếm những văn bản bị lãng quên. Trong cuốn sách *Swerve* (2011), Stephen Greenblatt thuật lại chuyện Poggio phát hiện ra một tác phẩm của nhà thơ La Mã Lucretius. Tác phẩm *On the Nature of Things* được sao chép nhiều lần, giúp thúc đẩy mạnh mẽ sự phát triển của khoa học hiện đại.

Đối với những ngân hàng như Medici, giao dịch bằng ngoại tệ là một cách thông minh để lách khỏi điều cấm lãi suất cho vay cắt cổ. Một ngân hàng có thể xuất ra một số tiền bằng đồng vàng Rhenish guilder, sau đó, thu hồi nợ bằng đồng florin, gài biên lợi nhuận – chủ yếu là lãi suất ẩn – vào tỷ giá hối đoái. Các công ty đa quốc gia thời nay cũng làm tương tự khi chuyển tiền giữa các đơn vị kinh doanh trong nước. Ngân hàng Medici đã thực hiện điều đó ở quy mô khổng lồ, cũng như cung cấp bảo hiểm và tín dụng thư cho những của cải sinh lời tương tự.

Dần dà, Ngân hàng Medici mở rộng kinh doanh, cuối cùng không chỉ giao dịch tiền bạc mà còn cả hàng hóa. Gia tộc trở thành những thương nhân chủ chốt trong giao thương hàng hóa, nguyên liệu thô và vật phẩm như phèn, sắt, cá, ngựa, mỡ động vật, tiêu, gừng, hạt hạnh nhân, dầu ô-liu, len, lụa, thảm, lông thú, ngọc, vật kỷ niệm và nô lệ. Từ Douai, Cambray và Bruges, ngân hàng tìm kiếm những cậu bé đã bị hoạn, có thể hát giọng nữ cao trong dàn hợp ca của nhà thờ lớn St. John the Lateran ở Rome. Mạng lưới giao thương của Medici trải dài theo Con đường Tơ lụa tới Ấn Độ và thậm chí Trung Quốc. Các dòng sản phẩm kinh doanh đa dạng rủi ro nhưng đem lại lợi nhuận cao. Biên lợi nhuận đặc biệt cao khi họ "hét giá" những món hàng tơ lụa, gấm thêu và trang sức với Giáo hoàng.

Phèn là một sản phẩm quan trọng, được sử dụng nhiều nhưng nguồn cung khan hiếm. Tác dụng của nó bao gồm tẩy sợi len, giữ màu vải nhuộm, thuộc da, làm thủy tinh và pha chế nhiều loại thuốc. Không chỉ buôn đi bán lại, Medici còn đầu tư sản xuất và chỉ đạo một nhóm tìm cách hạn chế việc cung ứng phèn khắp châu Âu.

Gia đình

Vào thế kỷ 14 và 15, nô lệ của Ý đến từ nhiều vùng đất, bao gồm Tartary, Nga, Circassia, Armenia, Bulgaria, Balkans và Levant.

Hầu hết nô lệ ở Florence là nữ, làm nô lệ trong gia đình hoặc làm thiếp, mặc dù lằn ranh giữa hai vai trò này rất mỏng manh. Venice và Genoa thuộc những thị trường nô lệ chính ở châu Âu thời Phục hưng. Những thành phố này là chốn người ta tới mua một mỹ nhân người Adyghe hoặc Abkhazia. Chi nhánh Venice của Ngân hàng Medici tham gia tích cực vào hoạt động buôn bán này. Ví dụ, năm 1466, Filippo di Cino Rinuccini đã mua từ Ngân hàng Medici một cô gái người Nga độ hai mươi sáu tuổi với giá 74,5 đồng florin. Bản kê khai thuế cá nhân của Cosimo de Medici năm 1457 đã liệt kê bốn nô lệ trong nhà mình, đều là nữ nô và tuổi tác khác nhau.

Năm 1427, trên cầu Rialto thuộc Venice, thuộc hạ của Cosimo là Giovanni Portinari đã mua một cô gái xinh đẹp người Circassia. Ở độ tuổi khoảng hai mươi mốt hoặc hai mươi hai, cô được thẩm định là "một trinh nữ khỏe mạnh, không có bệnh tật". Cosimo đặt cho cô một cái tên Ý – Maddalena – và cô bước chân vào nhà Medici với tư cách người hầu. Sau khoảng một hoặc hai năm, Maddalena và Cosimo có với nhau một cậu con trai tên là Carlo – anh em cùng cha khác mẹ với Piero. Bất chấp khuôn mặt kém may mắn, tiền có nghĩa là Cosimo vẫn có thể ca hoan.

Những trại trẻ mồ côi ở Ý có đầy những đứa trẻ là con của nô lệ và chủ nhân. Dẫu vậy, nhiều đứa trẻ đó vẫn được người bố thừa nhận là đứa con bán hợp pháp. Cosimo thừa nhận và thực hiện những bổn phận làm bố của mình. Carlo được nuôi nấng trong nhà Medici. Maddalena ngồi dùng bữa ở bàn ăn tối chính của gia đình và sống trong nhà suốt hai thập kỷ. Đó là một gia đình rất hiện đại.

Không có nữ giới làm việc ở Ngân hàng Medici, và Carlo cũng sẽ không tham dự chuyện kinh doanh của gia đình. Thay vào đó, việc gia nhập giới giáo chức của ông giúp tăng cường hơn nữa các mối ràng buộc giữa ngân hàng với Giáo hội. Ông trở thành Cha trưởng tu viện San Salvatore ở Vaiano, và vào cuối đời, ông đã trở thành Tổng Linh mục của Prato. Là một người có giáo dưỡng,

văn hóa, bắt chước sở thích sưu tầm của bố mình, nhưng ở một quy mô khiêm tốn hơn, ông qua đời vào năm 1492 ở Florence.

Dự phòng

Xét về lịch sử kế toán và công ty, Ngân hàng Medici có một đặc điểm đặc biệt quan trọng. Ngân hàng thực sự là một mạng lưới các hợp danh, mỗi cái phục vụ một vùng lãnh thổ địa lý được xác định rõ và cung cấp một bộ dịch vụ đã định. Với cấu trúc này, Ngân hàng Medici quản lý đủ loại xung lực của một tổ chức hợp danh lớn và phân tán. Có những tranh cãi về địa hạt, thẩm quyền, trách nhiệm giữa các văn phòng, hay giữa các cộng sự của cùng văn phòng. Những tranh luận về mở các văn phòng mới hay các dòng sản phẩm mới. Những tranh luận về chi phí và lợi nhuận. Những cộng sự sắp về hưu. Những cộng sự xỏ lá ba que.

Những xung lực này đã định hình văn hóa nội bộ của ngân hàng, cũng như nhu cầu duy trì những hệ thống vững mạnh và việc kiểm soát tài chính chặt chẽ đối với các hoạt động đa dạng và các văn phòng riêng rẽ của ngân hàng. Không có kế toán viên nào ở bên ngoài để có thể nhờ đến, ngân hàng đã dựa vào các kế toán viên và kiểm toán viên nội bộ cực kỳ cẩn trọng như Angelo Tani và Rinieri da Ricasoli. Họ đã tỉ mỉ kiểm tra xem những khoản giao dịch nào của ngân hàng tạo ra lợi nhuận, và khoản nào thua lỗ. Thỉnh thoảng, các nhà quản lý tham ô và năng lực kém sẽ vống lợi nhuận lên, dìm chỗ thiếu xuống, ghi nợ thành lợi nhuận hoặc tạo ra những vụ lừa đảo sáng tạo hơn. Tani và Ricasolo có nhiệm vụ khiến các quản lý cư xử thành thật và giải trình những chỗ yếu kém nhất.

Những đối thủ lâu dời hơn của Ngân hàng Medici – như Peruzzi, Bardi và Acciaiouli – đã thống trị ngành tài chính của Ý trong thế kỷ 14. Cấu trúc của những ngân hàng đó chứa đựng một mối nguy chí mạng, như Ngân hàng Peruzzi có trụ sở đặt tại Florence đã chứng minh. Năm 1331, những kẻ ngoài ngành đã

giành quyền kiểm soát ngân hàng đó, vì nó là công ty đơn lẻ trong đó các thành viên nhà Peruzzi giữ đa số quyền sở hữu. Ngân hàng Medici quyết tâm tránh khỏi số phận đó.

Chính sách bảo hiểm chủ chốt là mô hình kinh doanh nhượng quyền mà gia đình tiên phong. Một mạng lưới các hợp danh nhất định sẽ khiến người khác khó chiếm lấy hơn; thậm chí quan trọng hơn, nó phòng ngừa về mặt pháp lý và tài chính, giúp các chi nhánh không sụp đổ khi những chi nhánh khác thất bại. Nếu một chi nhánh bị kiện vì vi phạm hợp đồng, những chi nhánh khác có thể tránh khỏi liên đới. Như Jacob Soll ghi chú trong cuốn *The Reckoning: Financial Accountability and the Making and Breaking of Nations* (Kết toán sổ sách: Trách nhiệm tài chính, sự hình thành và sụp đổ của các quốc gia): "Khi Tommaso Portinari bị kiện do đóng gói chín kiện len không đạt chuẩn, ông đã cãi lý thành công, rằng chi nhánh London đóng các kiện hàng và vì thế, chi nhánh Bruges không có trách nhiệm gì." Cấu trúc nhượng quyền còn có lợi thế khác: Các quản lý chi nhánh có thể có trách nhiệm đối với mức độ lợi nhuận mà họ đạt được và tránh thua lỗ.

Ngân hàng Medici đã thiết lập một vài dự phòng an toàn vào cấu trúc của mình. Ví dụ, họ giữ quyền định kỳ tái thương thảo các hợp đồng cộng tác, hay quyền xóa sổ chúng bất kỳ lúc nào. Do đó, tất cả hợp danh hoàn toàn chịu chi phối từ "tổng bộ" ở Florence. Không giống các đối thủ trước đó, ngân hàng Medici thưởng cho các quản lý chi nhánh bằng một phần lợi nhuận, ngoài tiền lương. Vào cuối mỗi năm tài chính, trụ sở chính chấm dứt các mối quan hệ cộng tác, rà soát sổ sách, tính toán và phân chia lợi nhuận. Việc chia lợi nhuận thúc đẩy các cổ đông, nhưng nó cũng tạo ra động cơ mạnh mẽ cho nhân viên cấp dưới làm việc thật tốt. Những nhân viên cấp dưới thành công có thể tiến đến quan hệ cổ đông và hứa hẹn thu nhập tăng đáng kể. Vì thế, Ngân hàng Medici có công tạo ra "đường đua lên cổ đông" nhiều hơn bất cứ doanh nghiệp cùng thời nào.

3

VẬN TẢI

Big 4 khởi sự ra sao trong thế giới kiểm toán hiểm hóc thế kỷ 19

Chưa rõ ràng

Tên đường Lombard ở thành phố London được đặt theo một thuật ngữ thông dụng dành để chỉ một chủ ngân hàng người Ý. Đến thế kỷ 19, London thay thế Florence trở thành trung tâm tài chính toàn cầu và lực đẩy hàng đầu trong cải cách tài chính. Tất cả Big 4 đều có nguồn gốc từ những hãng tiền nhiệm khởi sự ở London hồi thế kỷ 19, như Deloitte & Greenwood, Cooper Brothers, W.B. Peat & Co. và Marwick, Mitchell & Co. Thế kỷ 19 là giai đoạn bùng nổ của ngành kế toán. Nó cũng là thời kỳ lộn xộn, vô pháp vô cương của nghề này, thậm chí còn hơn những năm 1980. Năm 1811, các thư mục thương mại của London đã liệt kê hai mươi tư công ty kế toán. Bảy mươi năm sau, con số là 840.

Nhiều người bị hấp dẫn bởi nghề này cũng đã nhanh chóng từ bỏ. Ví dụ, Richard Le Gallienne đã rời công ty kiểm toán Chalmers Wade & Co. có trụ sở Liverpool để làm thi sĩ. (Những cựu kế toán viên trong lịch sử còn có diễn viên Randolph Scott, tác gia John Grisham, và nhà thiết kế súng lục Georg Luger.) Nhưng trong số người ở lại cũng có một số tên tuổi vang danh đến ngày nay.

William Deloitte bắt đầu hành nghề từ năm 1845; Samuel Price từ năm 1848; William Cooper từ năm 1854.

Các nhà lập pháp thế kỷ 19 vội vàng bắt kịp hiện thực mới của chủ nghĩa tư bản công nghiệp và công ty trách nhiệm hữu hạn, được giới thiệu lần đầu ở Anh năm 1855. Phá sản là một đặc điểm nổi bật của hiện thực đó. Giữa năm 1817 và 1869, số công ty Anh phá sản tăng gấp năm lần. Phá sản quá phổ biến, quá gây thiệt hại đến nỗi trở thành một chủ đề nổi bật trong các tiểu thuyết và vở kịch nổi tiếng. Doanh nghiệp thất bại – con số hơn 10 nghìn mỗi năm – là thảm họa đối với nhiều doanh nhân khởi nghiệp và nhà đầu tư, nhưng lại là mối lợi cho các kế toán, kiểm toán viên, công việc của họ phát triển như vũ bão.

Giữa thế kỷ 19, kế toán, kiểm toán là một nghề bất ổn. Thậm chí nghĩa của cụm từ "kế toán viên" cũng chưa được định rõ. Theo William Hazlitt, chức danh đó được sử dụng trong nhóm những người cho vay, người làm sổ sách, diễn giả và những kẻ buôn bán mờ ám khác. "Kế toán viên" quan tâm tới nhiều thứ chứ không chỉ mỗi sổ sách kế toán. Trong truyện *Little Doritt* (Cô bé Doritt) (1855-1857) của Charles Dickens, nhân vật Rugg khuôn mặt tròn trịa nhưng lạnh lùng giới thiệu bản thân với công chúng một cách mơ hồ có tính toán là "Tổng đại diện, Nhà kế toán, Người thu hồi nợ xấu". Samuel Price khởi đầu tương tự với Bradley và Barnard, một công ty của "các kế toán viên công, đấu giá viên và tổng đại diện cho những người được ủy nhiệm quản lý tài sản và chủ nợ trong các vụ phá sản". Năm 1874, một người Anh rất biết tranh thủ đã viết như sau gửi tới các thân chủ tiềm năng: "Tôi mạn phép gửi kèm danh thiếp của mình. Thời gian này tôi bắt đầu kinh doanh với tư cách Nhà cung cấp văn phòng phẩm cho luật sư, Nhân viên lập hóa đơn cho luật sư, Kế toán viên và Kiểm toán viên công và tư nhân, Đại lý nhà-đất-điền sản, Nhân viên thu tiền thuê và tiền nợ, và Người nhận ủy thác trong vụ phá sản."

Xử lý phá sản và vỡ nợ là một công việc rủi ro. Những kế toán viên độc lập chịu trách nhiệm cá nhân cho những quyết định họ đưa ra với tư cách người thanh lý tài sản và người nhận ủy thác. Loại công việc này còn nguy hiểm bởi một nguyên nhân khác. Nó tạo ra nhiều cơ hội cho các hành vi gian lận, bất hợp pháp giữa các kế toán viên. Bí mật xử lý tài sản. Phóng đại các chi phí quản lý và sử dụng bất động sản. Trộm cắp. Tuy vậy, nó là dòng nghiệp vụ chính ở các công ty kế toán trong những thập kỷ đầu tiên của họ, quan trọng hơn mảng kiểm toán và làm sổ sách nói chung.

Sự tham gia của các kế toán viên vào mảng quản lý các vụ phá sản không hẳn không vấp phải sự kháng cự nào. Một thẩm phán trong thế kỷ 19 đã gọi sự tham gia của các kế toán viên là "một trong những hành động lạm quyền thô bạo nhất từng có trong ngành luật". Ông nói, các luật sư tư vấn là "quý ông", trong khi kế toán viên là "vô học". Lời tuyên bố hoành tráng của Goethe về sự cao quý của nghề kế toán đã thuộc về quá khứ xa xăm.

Cũng như định nghĩa "nghề kế toán" chưa được định rõ, hệ thống thuật ngữ chuyên môn cốt lõi của ngành lúc đó cũng chưa có nhiều. Ví dụ, thời kỳ đầu của ngành lưu hành những cấu trúc khác của cụm từ "kế toán viên" (accountant) chẳng hạn từ cổ "accomptant". Nhiều từ như "người đại diện" (agent), thư ký (clerk), thu ngân (cashier), công chứng viên (notary), người giữ sổ sách (bookkeeper), người định giá (valuer), người tính toán (reckoner) và kiểm toán viên (auditor) cũng được coi là những từ đồng nghĩa. Vào thế kỷ 13, ở Anh, các "awdytour" (từ cổ của auditor – kiểm toán viên) đã được chỉ định "kiểm chứng sự thành thật của những người nắm giữ các trách nhiệm tài chính". (Đề xuất sau đó nhằm thay thế hoặc thêm từ "cognitor" – luật sư bào chữa cho từ "accountant" – kế toán viên đã không thành vì từ mới chỉ gợi lên những hàm nghĩa vô ích: thái độ tự cho mình là người biết tuốt, nhưng cũng là "một chủng khủng long có cánh

chao liệng trên các đỉnh núi"[1]). Các kiểm toán viên mảng phi tài chính rất đa dạng nhờ sự phong phú của nghề. Ví dụ, thế kỷ 16 có một loại hình kiểm toán là kiểm tra sự trong trắng của các cô dâu tương lai và sức khỏe sinh sản của những chú rể tương lai. Thế kỷ 19, một loại khác – gọi là "người đếm số tàu" – có nhiệm vụ phát hiện các đoàn tàu hỏa và kiểm tra hàng hóa chuyên chở trên tàu, đại diện cho cơ quan Railway Clearing House. "Nhân viên thu tiền cá cược cuộc đua ngựa" (turf accountant) từng là một cái tên nghe hay ho hơn là từ "nhà cái" (bookie) thấp hèn.

Trình độ hành nghề thấp

Ở giai đoạn đầu này, những kỹ năng tiên quyết đối với nghề kế toán chưa rõ ràng. Không có những bài thi đánh giá chất lượng đóng vai trò như cánh cửa dẫn vào ngành[2]. Vì nguyên nhân này và những lý do khác, nhiều nhân vật quan trọng nhìn nhận nghề này là ám muội. Henry Brougham, giữ chức Đại Chưởng ấn từ năm 1830 đến 1834, miêu tả kế toán viên một cách khôi hài là những người "không tài nào giới thiệu bản thân một cách rõ ràng". Đối với nhiều người đầu tiên trong nghề, những hoạt động mà ngày nay chúng ta coi là các dịch vụ kế toán, kiểm toán khi đó chỉ là những việc làm thêm.

Trong số những người đó, có người hầu như không được đào tạo, có người vốn là những người làm ăn thất bại, số khác là luật sư thất bại. Robert Hardy (sau này là Sir Robert) là đồng sáng lập một công ty mà sau đó trở thành EY. Sau khi kinh doanh mũ bất thành, ông đã làm công việc kế toán. Dẫu vậy theo thời gian,

---

[1] Arthur W. Bowman, biên tập viên của *Bowman's Accounting Report* ở Atlanta, đã diễn tả thuật ngữ đó như vậy vào năm 2001 khi trò chuyện với Jonathan D. Glater của tờ *New York Times*.

[2] Ở Anh, cho đến năm 1882, vẫn chưa có các bài thi viết dành cho các kế toán viên giám định (kiểm toán viên); ở Scotland thì có từ sớm hơn vài năm.

đến thế kỷ 19, ngành kế toán, kiểm toán bắt đầu có những tiến triển rõ rệt. Đa số những kẻ bịp bợm và thiếu năng lực đã bị loại trừ. Những phương pháp và tiêu chuẩn nhất quán được áp dụng. Năm 1880, một vài hội nhóm kế toán, kiểm toán được tập hợp lại, theo sắc lệnh hoàng gia, lập nên hiệp hội nghề nghiệp quốc gia đầu tiên của các kế toán, kiểm toán viên: Viện Kế toán Công chứng Anh và xứ Wales (Institute of Chartered Accountants in England and Wales – ICAEW). Các kế toán, kiểm toán viên đã có được vị thế chuyên nghiệp, nhưng cũng mới chỉ dừng lại ở đó.

Vào thế kỷ 18, những ngành nghề mới như luật và dược từng phải chịu đựng đủ kiểu giễu cợt và châm biếm. Bài đả kích *Hell in an Uproar* (1718) đã nói đến tai tiếng "hành nghề kém và thu phí cao" đương thời của các luật sư:

Tôi đồ rằng không ai trên Trái Đất sống báng bổ
Hơn những học viên ngành Luật, trong họ ngự trị thói vô đạo đức;
Họ nốc rượu và chơi gái thâu đêm suốt sáng
Lừa bịp, thề bồi và buông cả ngàn lời dối trá
Miễn sao thân chủ có thể mang vàng đến cho họ.

Về phần các bác sĩ, họ cũng tệ chẳng kém các thầy thuốc của Chaucer:

Chúng tôi chẳng ở gần; nhưng vì những quý tộc địa chủ
Những người như mỏi vàng ngọc, chúng tôi phi ngựa nước đại
Tới nhà của họ thật nhanh, ngày cũng như đêm,
Chúng tôi khiến mã xa và đàn ngựa nhảy múa trên cỏ khô;
Bất chấp mạo hiểm, bất chấp giá rét nắng nôi,
Chúng tôi sẽ ngửi nước tiểu của họ, cảm mạch đập,
Mấy món này chúng tôi có thể trị khỏi, nếu tiền xuất ra lẹ làng,

Chúng tôi làm ngược lại, khi đồ không đủ quý
Chúng tôi hành động liền, hỡi những nhà thừa kế trẻ tuổi
Muốn thực thi ngay di chúc của cha mình
Trả cho chúng tôi tiền để tống tiễn họ bằng một liều thuốc[1].

Đến thế kỷ 19, bác sĩ và luật sư đã có vị thế vững vàng trong khi các kế toán viên vẫn được xếp ở thứ hạng thấp hơn, "đặc quyền thấp". Trong cuốn *The Choice of a Profession* (Lựa chọn nghề nghiệp, 1857), H. Byerley Thomson định nghĩa những nghề nghiệp "đặc quyền cao" là kiểu nghề nghiệp có thành viên giới hạn hợp pháp: tu sĩ, luật sư và bác sĩ là những người đã nhận được "nền giáo dục ưu việt" và xuất thân từ "tầng lớp thượng lưu". Kế toán viên, ít cao quý và không được giáo dục tốt bằng, xếp hạng chung với họa sĩ, thợ điêu khắc, kiến trúc sư, kỹ sư xây dựng, công chức, giáo viên và chuyên viên thống kê – tức những người thống kê tử vong. Theo Byerley quan sát, những nghề này không có mức giới hạn gia nhập về mặt pháp lý, vì vậy, đáng bị kém coi trọng hơn. Ngay từ đầu, các kế toán viên đã phải đấu tranh giành chỗ đứng và sự công nhận. Mãi cho đến năm 1991 mới có một bức hình của một nhà kế toán treo trong Phòng trưng bày Nghệ thuật Chân dung Quốc gia (National Portrait Gallery) của Anh.

Những kẻ trọng tội và các người hùng

Vào thế kỷ 19, nền kinh tế Anh không còn phụ thuộc vào nông nghiệp, thay vào đó được đô thị hóa, công nghiệp hóa và tập trung vốn đầu tư lớn hơn. (Ví dụ, ở Anh, số lượng cừu vào đầu thế kỷ 19 lớn hơn so với cuối thế kỷ.) Sự chuyển dịch này đã giải phóng nhân công khỏi ngành sản xuất nông nghiệp, và tạo nên sự tăng trưởng trong các thị trường vốn, quy mô và độ phức tạp của các

[1] Năm 1712, Richard Burridge, tác giả của *Hell in a Uproar*, đã bị xét xử tội báng bổ.

doanh nghiệp. Các cơ quan lập pháp Anh và Mỹ đã thông qua các quy chế đầu tiên về công ty thương mại hiện đại. Tính đến lúc đó, các cấu trúc công ty gần như được dùng cho những dự án kinh doanh một lần – như các chuyến đi đường biển – hoặc có hạn định. Bây giờ, chúng bắt đầu được áp dụng ở quy mô lớn cho các thực thể kinh doanh có dự định tồn tại mãi mãi, và sẽ tiến hành các hoạt động theo các quy định chung.

Tất nhiên, hồ sơ các hoạt động thuở đầu của những công ty kiểm toán phản ánh nền kinh tế nước Anh thời Nữ hoàng Victoria. Kiểm toán cho các hoạt động mậu dịch với Ấn Độ. Phục vụ lĩnh vực ngân hàng và tài chính đang phát triển. Thỉnh thoảng xử lý sự vụ của các hoàng tử và công tước. Và giúp hướng dẫn những doanh nghiệp kiểu mẫu, ưu thế thời Victoria – các công ty đường sắt.

Đi lên từ buôn bán nô lệ và cá voi, công ty South Sea Company là doanh nghiệp lừng danh nhất những thập kỷ đầu thế kỷ 18. Bất kỳ ai có khả năng đều vội vàng giành lấy một phần miếng bánh công ty cho mình. Và rồi, năm 1720, bong bóng vỡ và công ty sụp đổ thảm khốc. Đây chính là bê bối tài chính lớn đầu tiên của thế giới. Vì thế sau này, chính quyền Anh đã khống chế việc huy động vốn ở các công ty cổ phần. Tuy nhiên, các công ty đường sắt được hưởng vị thế đặc biệt: Đến năm 1860, họ là một trong số ít kiểu công ty – cùng ngân hàng và một số hãng bảo hiểm – được phép huy động vốn từ hơn năm người.

Cuối thế kỷ 18, James Watt cải tiến động cơ hơi nước hoạt động hiệu suất cao hơn và khả thi hơn ở phương diện thương mại. Những đổi mới sáng tạo của ông đã mở ra tiền đề cho cơn cuồng ngành đường sắt cuốn theo cả nước Anh trong nửa đầu thế kỷ 19. Đến năm 1848, gần 8.000 kilomet đường sắt đã được xây dựng xuyên suốt đất nước. Hơn ba phần tư tổng tuyến đường của nước

Anh xây trong khoảng năm 1830 và 1875[1]. Khoảng hai phần ba lộ tuyến chính được hoàn thành trước năm 1854. Quá nhiều tuyến đường sắt được tiến hành đến nỗi nước Anh lâm vào cảnh thiếu hụt nghiêm trọng. Ví dụ như không có đủ thợ chạm khắc để sản xuất các chứng nhận cổ phần công phu. Đứng trước nhu cầu đó, khả năng sinh lời của ngành chạm khắc tăng vọt. Những người hưởng lợi khác từ cơn bùng nổ của ngành đường sắt còn có người làm nghề báo (nhờ nhu cầu quảng cáo), thợ đá, lò đúc, luật sư – và kế toán viên.

Kinh tế học của vận tải đường sắt đặt ra cả hàng nghìn vấn đề nan giải cho các công ty đường sắt, và cho cả các nhà kế toán của họ. Vốn đầu tư và tiền bảo trì phải được chi như thế nào và chiếm bao nhiêu phần? Các khoản lợi nhuận phải tính toán như thế nào một khi đã thực hiện những khoản chi phí lớn ban đầu vào đường ray, cầu, nhà kho, nhà ga và toa xe? Biên nhận cổ tức cho các cổ đông phải được ghi hồ sơ như thế nào trong suốt thời gian tồn tại của công ty và các khoản đầu tư của công ty? Thành lập năm 1842, Railway Clearing House đã giải quyết tình trạng phức tạp của các khoản thanh toán giữa những doanh nghiệp đường sắt đang tăng lên theo cấp số nhân và đang sử dụng đường ray của nhau. Clearing House trở thành một nguyên mẫu kinh điển về sự phức tạp quan liêu, và là một trong vài mô hình gây nhức nhối cho Văn phòng Vòng vo (Circumlocution Office) nổi tiếng trong tác phẩm của Charles Dickens[2].

Các công ty đường sắt là khách hàng chủ yếu của những kế toán viên hàng đầu trong những năm đầu thành hình. Các công ty sử dụng những cái tên đầy tính biểu tượng và giàu hình ảnh, như Shropshire Union Railway & Canal Co. (Công ty Liên hiệp

[1] Mạng lưới đường sắt phát triển đến đỉnh ở thời kỳ Edward, và sau đó thoái trào.

[2] Văn phòng Vòng Vo là tên một cơ quan chính phủ xuất hiện trong tác phẩm *Little Dorrit* (1857) của Charles Dickens (ND).

Đường sắt & Kênh đào Shropshire); Ware, Hadham & Buntingford Railway (Công ty Đường sắt Ware, Hadham & Buntingford); Isle of Wight Railway Co. (Công ty Đường sắt đảo Isle of Wight); và London and North Western Railway Co. (Công ty Đường sắt London và Tây Bắc – LNWR). Là một trong những doanh nghiệp lớn nhất nước Anh thế kỷ 19, LNWR hoạt động ở quy mô và thanh thế tương đương với British Airway (Hãng Hàng không Anh Quốc) của ngày nay. Kinh doanh ở quy mô lớn đến thế vào thời điểm như vậy đòi hỏi những chiến lược và quản trị doanh nghiệp tinh vi. Cũng như những đường xe lửa thông suốt, các nhà ga và động cơ, những đặc trưng doanh nghiệp đó chính là di sản của các công ty. James Meek ghi chép trong *London Review of Books* như sau: "Cách vận hành của những doanh nghiệp lớn trên khắp thế giới ngày nay – do các cổ đông sở hữu, các giám đốc đưa ra chiến lược và các nhà quản lý điều hành hoạt động hàng ngày – xuất phát từ các công ty đường sắt nước Anh."

Dẫu vậy, đối với các kế toán viên, đây là một ngành không đáng tin cậy. Các công ty đường sắt là mầm mống phát sinh kẻ lừa đảo, bịp bợm. Những thủ đoạn gây hiểu nhầm và có ý gian lận, lừa lọc lan tràn: khai gian về những khoản nợ phải trả, lạm phát phát hành nợ, tham gia vào hành vi độc quyền các-ten, trả cổ tức bằng tiền vốn, khai khống khấu hao và gian lận trắng trợn. Bản giới thiệu về công ty Đường sắt Somersetshire Midland tuyên bố "phần lớn đoạn đường sẽ ở mức hoàn hảo", trong khi thực tế, phần nhiều tuyến đường rất dốc, "như thể nó leo lên, xuyên qua dốc Mendips". Các nhân viên thư ký và thủ quỹ ở các công ty đường sắt thường xuyên ôm quỹ tiền bỏ trốn. Các công ty cũng dễ bị lừa đảo kiểu mô hình Ponzi. Theo sử gia đường sắt Christian Wolmar, mục đích duy nhất của một số kế hoạch đầu tư là nhằm "chi trả hóa đơn cho những dự án trước, do cùng các nhà sáng lập đó đề ra". Ở vào thời điểm đỉnh cao của cơn cuồng ngành đường sắt, những ký ức về Bong bóng South Sea quay trở lại.

Sự hoài nghi đối với việc đầu tư vào ngành đường sắt cũng rất nặng nề. Như Marjorie Whitelaw đã viết trong bài báo năm 1958, *The Lunacy of Railway* (Cơn mất trí của ngành đường sắt):

> "Những năm 1820, anh có thể đầu tư vào những công ty khinh khí cầu chở hành khách đi trên không ở London với vận tốc hơn 64 kilomet một giờ, hay vào những công ty xe kéo bốn bánh điều hành xe chạy đường dài bằng cách thay các bình khí đốt thay cho kíp ngựa. Hoặc, anh có thể mất hết tiền vào một đường sắt chạy bằng hơi đốt."

Cũng như những vụ phá sản, những kẻ vô lại đường sắt đã đi vào văn hóa đại chúng. Trong cuốn tiểu thuyết *The Way We Live Now* (Cách chúng ta sống ngày nay, 1875) của Trollope, những nhà tài phiệt vô đạo đức và những tên đầu cơ đã cướp đoạt một đường xe lửa lớn nối thành phố Salt Lake và Veracruz. Nhân vật phản diện trong truyện là nhà tài phiệt bí ẩn Augustus Melmotte. Người hùng là Croll, nhân viên kế toán, đã từ chối làm chứng cho một chữ ký giả mạo và phát hiện ra những vụ lừa đảo khác do Melmotte chủ mưu.

Ngoài đời cũng vậy, người hùng của cơn bùng nổ ngành đường sắt được gọi là "kẻ thù của mưu gian và nhà vô địch của lòng trung thực" như trong cuốn *The Bookkeeper* (1896), đó chính là: nhà kế toán chuyên nghiệp. Những hãng kiểm toán hàng đầu đã kinh qua đau đớn mới hiểu được phương thức vận hành nên có của các doanh nghiệp đường sắt. Thông qua đầu tư vào chuyên môn đặc thù, các kế toán viên đã định vị mình là những người sẽ bảo vệ nước Anh thời Nữ hoàng Victoria khỏi những cạm bẫy của thương mại lớn, khỏi những kẻ cơ hội, lừa đảo và bất lương cố ý muốn lợi dụng cuộc Cách mạng Công nghiệp. Trong vai trò này, các kế toán viên có cùng trách nhiệm như giáo viên, bác sĩ, luật sư và tu sĩ đối với cộng đồng rộng lớn hơn. Họ là những chiến binh của sự liêm chính.

Ví dụ như William Deloitte đã phát hiện ra một vụ lừa đảo lớn nhắm vào công ty Great Northern Railway. Leopold Redpath, một người từng bị phá sản, trở thành người quản lý cổ phần ở GNR. Trong vai trò đó, ông ta đã thực hiện hoàn hảo một cú lừa đảo thông minh, làm giả các văn bản chuyển cổ phần GNR cho chính ông ta. Nhờ thế, ông ta nhận được khoản lãi cổ tức ra trò – lên tới một phần tư triệu bảng. Ông ta mua một căn nhà hoành tráng ngay đối diện Công viên Regent và tạo dựng hình ảnh quý ông cho mình, và éo le thay, một nhà hành thiện – ví dụ, ông ta đã đảm nhiệm vai trò chủ trại tế bần. Các kiểm toán viên nội bộ của GNR đã nhận thấy sự chênh lệch giữa các khoản trả cổ tức của công ty so với vốn điều lệ, nhưng họ vẫn tiếp tục tuyên bố các báo cáo kết toán của công ty đều được trình bày thỏa đáng.

Vài năm trước đó, William Deloitte đã điều tra thành công hành vi tài khóa sai phạm của Great Western Railway. Lúc này, các chủ sở hữu của Great Northern liên hệ nhờ ông hỗ trợ. Các kiểm toán viên nội bộ công ty chưa từng nghĩ tới việc xem xét sổ quản lý đăng ký cổ phần. Sau khi kiểm tra các sổ đăng ký, Deloitte đã phanh phui mánh khóe và phơi bày mức độ của nó. Bị kết tội lừa đảo nghiêm trọng, năm 1858, Redpath bị đày tới Fremantle, Tây Úc.

Các công ty đường sắt khác vội vã tìm tới Deloitte để kiểm tra các sổ quản lý cổ phần. Edwin Waterhouse cũng được thuê để đưa ra ánh sáng những vụ lừa đảo. Ông ta cùng Deloitte và những cộng sự đã giúp thanh tẩy ngành đường sắt. Nhờ những thắng lợi này, công chúng giờ đã đứng về phía các nhà kiểm toán. Những nhà kiểm toán hàng đầu giờ đây ở vào vị thế được tín nhiệm, và chính quyền bắt đầu tìm đến họ xin tư vấn về pháp chế giúp ngành đường sắt đi đúng quỹ đạo. Ví dụ, Deloitte và Waterhouse đã góp phần vào *Đạo luật Chỉnh lý ngành Đường sắt* năm 1868. Đạo luật đó bắt buộc các công ty đường sắt sử dụng hệ thống kế toán kép và quy định mẫu sử dụng, trong đó các báo cáo kết toán

nửa năm sẽ phải được công bố và nộp cho Bộ Thương mại. Là một bước ngoặt trong kế toán công, mẫu báo cáo kết toán đó được thịnh hành qua hai thế hệ, mãi cho đến khi *Đạo luật (về Báo cáo Kết toán và Lợi nhuận) của các Công ty Đường sắt* ra đời năm 1911.

Năm 1921, một thời đại đã đi đến hồi kết khi quốc hội Anh thông qua "đạo luật tổ hợp", kết hợp nhiều trong số 120 doanh nghiệp đường sắt của cả nước thành bốn liên doanh (consortium) khổng lồ (về sau được gọi là "Bộ tứ ngành đường sắt"): chính là Great Western Railway; London, Midland and Scottish Railway; London and North Eastern Railway; và Southern Railway. Các công ty của Deloitte và Waterhouse chiếm vị trí nổi bật trong số những kiểm toán viên của các siêu công ty mới. Price Waterhouse còn có nhiệm vụ bất khả kháng là kiểm toán các hoạt động lòng vòng, rối rắm và nhức óc của Railway Clearing House.

4

MÀN KẾT HỢP LI KÌ

Những nhà sáng lập xuất sắc của Big 4

Cộng tác

Cùng nhau dùng bữa tối, chơi golf, đi lễ nhà thờ – những thói quen thường ngày trong mối quan hệ cộng sự đã tạo ra tình nghĩa huynh đệ và mục đích chung giữa các nhà kế toán. Sự tự tin nghề nghiệp tăng tiến, cũng như những ranh giới của nó ngày càng trở nên rõ ràng.

Tới mức, nếu có sự cạnh tranh nào giữa các công ty kiểm toán lớn, nó sẽ định sẵn là nhẹ nhàng và quân tử. Các đối tác hợp tác với nhau ở ICAEW và ở những cơ quan trong ngành khác. Họ xây dựng nên những hội nhóm. Freemasons thống trị trong những năm đầu của ngành; ví dụ, George Sneath của Price Waterhouse và Sir Arthur Whinney của Whinney, Smith & Whinney đều là những thành viên hàng đầu của Chartered Accountants Lodge. Các công ty hạn chế "cướp" nhân sự và khách hàng của nhau. Thậm chí họ còn làm ăn chung khi cung cấp dịch vụ ở nước ngoài.

Ví dụ năm 1911, các hãng cạnh tranh bao gồm Price Waterhouse và W.B. Peat & Co. đã sáp nhập cơ sở kinh doanh ở Ai Cập của mình. Họ giao dịch ở Cairo và Alexandria dưới tư cách Messrs Peat, Waterhouse & Co. Những mối quan hệ cộng tác khác cũng

sớm nối tiếp. Ở St. Petersburg (từ năm 1916) và Rotterdam (từ năm 1919), Waterhouse và Peat kinh doanh chung dưới cái tên Price, Waterhouse, Peat & Co. Hiển nhiên, văn phòng ở Nga chẳng được lâu dài. Khi cách mạng nổ ra, các cộng sự may mắn trốn thoát, bảo toàn tính mạng; họ bỏ lại phía sau sổ sách và chút tiền lẻ của công ty. Từ năm 1920, hai công ty áp dụng hình thức đại diện chung ở Calcutta, Johannesburg và Buenos Aires. Cũng trong năm đó, họ mở rộng hợp tác ở châu Âu để bao quát toàn lục địa.

Những màn hợp tác này quá thuận lợi, cho nên các thỏa thuận xa hơn nữa đã được dự tính. Nhưng việc cộng tác quốc tế của hai công ty đi đến hồi kết vào năm 1924 khi W.B. Peat & Co. "phải lòng" một bên đeo đuổi khác: công ty Marwick, Mitchell & Co. James Marwick và Sir William Peat, cùng đến từ Scotland, đã dàn xếp xong vụ sáp nhập trong lúc uống rượu brandy, hút xì gà và thưởng thức "ẩm thực xuất sắc" trên chuyến tàu vượt Đại Tây Dương. Trong những thập kỷ kế tiếp, các vụ sáp nhập giữa các công ty kiểm toán lớn sẽ trở thành chuyện thường.

Đa sắc

Ý của chúng ta là gì khi nói một người "trông giống một kế toán viên?" Hình ảnh phổ biến là một người đàn ông mặc bộ đồ chất liệu flannel màu xám – cứ liên tưởng tới Keith Bishop hay Kevin Malone trong phim *The Office* (Chuyện văn phòng), hay Oscar Wallace trong *The Untouchables* (Không thể mua chuộc). Nhưng những nhà lãnh đạo đầu tiên của nghề kế toán lại đa sắc đến bất ngờ. Là một cộng sự người Úc của Price Waterhouse vào đầu thế kỷ 19, Edwin Flack đã giành chiến thắng ở bộ môn điền kinh và tennis trong cuộc thi Olympic Games hiện đại đầu tiên. Tại lễ trao huy chương ở Athens năm 1896, với Flack thắng trận chung kết hạng mục chạy 800 mét và 1.500 mét, các vị chủ trì bối rối đã giương cao lá cờ Úc.

Ngài Albert Wyon lại là một cá tính khác. Độc thân, cố chấp, yêu thích những cô nàng hát hợp xướng, ông còn xây dựng được cho mình một tiếng tăm lẫy lừng khác: gần như một mình ông dàn xếp thành công vụ sáp nhập đã được bàn thảo trong giai đoạn 1920-1921 giữa Price Waterhouse và W.B. Peat & Co. Lời đề xuất sáp nhập này có rất nhiều điểm thích đáng. Ngài Harry Peat và Ngài Nicholas Waterhouse là bạn bè và gia đình của họ rất thân thiết. Hai công ty đã hợp tác thành công ở thị trường nước ngoài, và kết hợp với nhau sẽ đem lại quy mô cùng thị phần lớn hơn. Thế nhưng Wyon lại sợ vụ sáp nhập sẽ giết chết con gà đẻ trứng vàng Price Waterhouse. Theo ông, các dịch vụ chuyên nghiệp phụ thuộc vào các mối quan hệ và trách nhiệm cá nhân, như sau này ông giải thích ở một đoạn trong cuốn *The Accountant*:

> "Những phương pháp nào đảm bảo một tổ chức kế toán, kiểm toán lớn, với phần lớn là những nhân viên nhận lương, có được ý thức trách nhiệm chuyên nghiệp như một cá nhân hoặc một nhóm nhỏ làm việc chung như nhóm cộng sự đã đạt được? (Duy trì quy mô cỡ nhỏ sẽ) đảm bảo được độ đồng đều về các tiêu chuẩn và giữ gìn truyền thống, những mô hình lý tưởng và ý thức trách nhiệm cao."

Để cứu con gà đẻ trứng vàng, Wyon đã hủy hoại thương vụ – bằng cách thúc đẩy tiếng nói phản đối mạnh mẽ trong nội bộ, trong đó ông là người khởi xướng.

Nhiều người trong số nhân vật tiên phong của Big 4 là người theo đạo, không theo khuôn phép và phản xã hội. Là một người lập dị, phá vỡ nguyên tắc, mắc hội chứng đau lưng, Samuel "Sammy" Price thường rơi vào rắc rối. Năm 1848, ông bước vào cuộc hôn nhân mà theo luật pháp nước Anh là cuộc hôn nhân loạn luân. Emma Nutter Price là cháu gái của ông – tức con gái lớn của

Thomas, người anh trai chung nửa dòng máu với ông. Nhằm né tránh tranh cãi pháp lý ở Anh, Samuel và Emma cưới nhau ở Đan Mạch. Cuộc hôn nhân đem lại một người con gái, và phần lớn là nỗi kinh hoàng. Cùng năm đó, Price rời công ty Bradley, Barnard & Co. để thành lập hợp danh mới với William Edwards. Màn cộng tác, không giống cuộc hôn nhân, chỉ kéo dài vỏn vẹn một năm. Năm 1849, Price lập nên doanh nghiệp chỉ có một cộng sự.

Price xuất thân từ một gia đình chuyên nghề gốm. (Đáng chú ý là Price vẫn làm gốm mãi cho đến năm 1961.) Ở các phương diện khác, ông cũng rất mát tay. Vốn là một người hâm mộ các trận thi đấu võ thuật tranh giải, đấu võ thuật đường phố và thực tế là đối với bất kỳ loại chiến đấu nào, ông đều không ngại đích thân tham gia. Nhân viên cấp dưới đánh giá ông có tính cách có chút dọa người. Năm 1865, cùng Edwin Waterhouse và William Holyland, ông thành lập hãng Price, Holyland & Waterhouse. (Holyland nghỉ hưu năm 1871.) Nicholas, con trai của Edwin, đã chia sẻ ký ức về một lần ghé thăm văn phòng công ty khi ông còn bé như sau:

> "Chúng tôi đứng cạnh bốt bảo vệ chờ bố đi xuống. Bố tôi và ngài Price xuống đến nơi và tôi được giới thiệu... Ống đàm thoại của người gác cửa phát ra tiếng còi nhỏ – đó là chiếc máy kỳ cục kinh dị trước khi người ta phát minh ra điện thoại để bàn. Ngài Price ngắt tiếng còi và đặt ống nghe vào tai, và (chúng tôi) nghe thấy rõ tiếng ai đó ở trên lầu, người cứ ngỡ mình đang trò chuyện với người gác cửa, hỏi, "Sammy Già đã đi chưa?" Ngài Price đáp, "Tôi sẽ đi lên và cho anh biết thế nào là 'Sammy'", và ngài ấy lao lên lầu với tốc độ nhanh nhất có thể."

Edwin Waterhouse là con út trong bảy người con của gia đình. Anh trai Alfred của ông đã trở thành một kiến trúc sư nổi tiếng.

Một người anh khác, Theodore, sẽ thành lập công ty luật London, Waterhouse & Co[1].

Bạn hữu

Edwin là thành viên của Giáo hữu Hội (Religious Society of Friends), còn được gọi là Quakers. Có vẻ Waterhouse quen Holyland qua đây, vì Holyland dường như cũng là một tín đồ "Giáo hữu". Tổ chức gọi như vậy vì các tín đồ được cho là sẽ run rẩy (quake) trước Chúa. Phong trào Quaker là một nhánh cấp tiến, chịu chèn ép của Giáo hội Anh – là một trong những cái nôi của các giáo phái thuộc cộng đồng Tin Lành, bao gồm cả phái Ranters, phái Baptists, phái Moravians, phái Muggletonians và phái Fifth Monarchists.

Phong trào Quaker xuất hiện lần đầu vào thế kỷ 17. Các tín đồ của nó tôn thờ lối sống khổ hạnh; hội quán của phong trào vào năm 1675 ở Briggs Flats trông tựa như một căn nhà trong trang trại và trang trí bằng những hàng rào đơn giản. Văn bản mang tính chất đặt nền móng cho Quaker của Edward Burroughs vào năm 1658 chứa đựng những âm hưởng kỳ lạ từ lời khuyên lúc hấp hối của Giovanni de Medici từ năm 1429: "Chúng ta chẳng vì Tên tuổi, chẳng vì Con người, chẳng vì Danh chức của Chính phủ, chúng ta cũng chẳng vì đảng này, hay chống lại đảng kia, chỉ bởi Tên gọi và Lý do của chúng; thế nhưng, chúng ta vì Công lý và Lòng vị tha, Sự thật và Hòa bình, và vì Sự tự do đích thực, những điều có lẽ được tán dương ở Quốc gia chúng ta."

Đến năm 1660, một phần nhờ vào những lời lẽ cao thượng của Burrough, đội ngũ Quaker đã tăng đến khoảng 50 nghìn người. Dẫu vậy, vào giữa thế kỷ 18, các Giáo hữu chỉ còn lại một

[1] Một người họ hàng xa nổi tiếng khác của nhà Waterhouse hồi thế kỷ 19 là danh họa John William Waterhouse.

phần năm. Tính đến thời điểm Sammy Price thành lập công ty kiểm toán, số lượng các Quaker còn sụt giảm hơn, xuống còn tầm 20 nghìn. Tuy nhiên, những năm 1860 đã chứng kiến màn phục hưng của phong trào, nhờ những nguyên nhân gây khích động như cải tổ nhà tù và bãi bỏ chế độ nô lệ. Một thay đổi về quy định cũng giúp Quaker gây chú ý hơn trong thế kỷ 19: Các Giáo hữu kết hôn với người không theo phái Quaker không còn tự động bị "khai trừ" nữa.

Sử dụng trang phục tối màu và chủ trương bài rượu, các Quaker hoài nghi về hệ thống cấp bậc và các hệ tư tưởng. Họ thuyết giảng tính khiêm nhường và tự chủ, ủng hộ chủ nghĩa hòa bình và lối sống giản dị, và tuyên bố sẽ đánh giá con người công bằng như nhau. Nền tảng đạo đức của Quaker là lương tâm. Trên cơ sở những điều trên cùng các giới luật khác – bao gồm chủ nghĩa bảo thủ, sự cẩn trọng và lòng tin vào hành động của cá nhân – các Giáo hữu trở thành những nhân vật xuất sắc trong ngành ngân hàng. Khi viết cho tạp chí *BBC News* về lịch sử của Quaker trong ngành công nghiệp sản xuất kẹo nước Anh, Peter Jackson đã gọi họ là "những nhà tư bản bẩm sinh".

Các doanh nhân Quaker – như Edward và Joseph Pease – là những gương mặt nổi bật trong công cuộc phát triển của ngành đường sắt. Các nhà quản lý nghiêm khắc thuộc Quaker đã đem đến cho ngành một phong cách điều hành đặc biệt. Ví dụ, họ khuyến khích công chúng "báo cáo bất kỳ hành vi đi quá tốc độ hay lỗi xấu nào của các nhân viên lái tàu... các giám đốc có tiếng là đích thân đi tuần tra tuyến đường, phát hiện những người vi phạm và đưa họ ra trước một hội đồng kỷ luật để giải trình". Hành khách mong được đi trên những tuyến đường sắt mới trước tiên "phải khai tên tuổi, địa chỉ, nơi sinh, nghề nghiệp và lý do đi tàu". Thomas Edmondson của Quaker đã giảm thiểu gian lận vé tàu bằng cách đề xuất đánh số vé liền nhau.

Sự coi trọng của các Quaker đối với trách nhiệm cá nhân và lương tâm cũng biến họ thành những nhà kiểm toán bản năng. Trải nghiệm nội tâm về một vị Chúa luôn hiện diện và cần trọng cũng là một tính cách hữu ích với những người được giao phó loại công tác tỉ mỉ, đơn độc, kiểm tra tính liêm chính của các bản báo cáo kế toán. Thỉnh thoảng, vai trò của tiếng nói dẫn dắt từ nội tâm trong lĩnh vực kế toán cũng được trực tiếp điểm mặt chỉ tên. Ví dụ, năm 1933, một cuộc điều trần của Thượng viện Mỹ đã xem xét liệu có nên trao cho các kế toán viên hành nghề có chứng nhận bên ngoài (phân biệt với các kiểm toán viên nội bộ hay "các giám sát viên", hay một đơn vị nhà nước) đặc quyền thực hiện kiểm toán đối với các công ty đại chúng hay không. Các thượng nghị sĩ tranh luận xoay quanh câu hỏi cũ: Ai sẽ giám sát những người giám sát?

THƯỢNG NGHỊ SĨ BARKLEY: Có bất kỳ mối quan hệ nào giữa cơ quan của anh, gồm 2.000 thành viên, với tổ chức của các nhà giám sát, có mặt ở đây ngày hôm nay, gồm 2.000 thành viên không?

ÔNG CARTER (Chủ tịch Hội Kế toán viên Công chứng được Cấp phép của New York – New York Society of CPAs): Không có. Chúng tôi kiểm toán các giám sát viên.

THƯỢNG NGHỊ SĨ BARKLEY: Các anh kiểm toán các giám sát viên?

ÔNG CARTER: Đúng vậy. Các kế toán viên công chứng kiểm toán sổ sách của giám sát viên.

THƯỢNG NGHỊ SĨ BARKLEY: Ai thực hiện hoạt động kiểm toán đối với các anh?

ÔNG CARTER: Lương tâm của chúng tôi.

Các nhà lập pháp đón nhận phản hồi của Carter trong sự ngờ vực, nhưng cũng giao ra đặc quyền.

Chủ nghĩa Quaker của Edwin Waterhouse đã giúp ông tìm được khách hàng và nhân sự. Một trong những công việc đầu tiên của ông là phát triển một hệ thống kế toán chi phí cho John Fowler, một nhà sản xuất thuộc hội Quaker đồng thời là nhà phát minh ra máy cày chạy bằng động cơ hơi nước. Chủ nghĩa Quaker cũng định hình nên phương pháp kế toán và kiểm toán của ông. Ông coi mình là một "quý ông Ki-tô" có trách nhiệm thực hiện một dịch vụ xã hội quan trọng. Gần đây, ba tác giả đã tìm thấy trong quan điểm đạo đức Quaker của Waterhouse nền tảng của một "logic trách nhiệm nhận ủy thác", giúp hướng dẫn cho công tác hành nghề kế toán buổi đầu và nâng cao tính hợp lý, hợp pháp. Chuyện này đặc biệt đúng thời điểm trong bối cảnh hậu Bong bóng South Sea, các vụ lừa đảo trong ngành đường sắt và các bê bối đầu tư khác từng làm lung lay trầm trọng lòng tin của công chúng đối với bộ máy chủ nghĩa tư bản.

Cổ phần lớn

Nhờ một tuyến tàu của công ty South Eastern Railway, dân giàu London có thể dễ dàng tiếp cận hạt Surrey hơn, và họ nhanh chóng đặt các điền sản đẹp đẽ ở đó. Yêu mến miền quê Surrey, năm 1977, Edwin Waterhouse đã mua khu bất động sản Great Inholme ở Surrey. Ông xây một khu nhà trang nhã và đặt cho nó cái tên rất lãng mạn, Feldemore (Cánh đồng hoang). Căn nhà nhìn ra ngôi làng Holmbury St. Mary, có một thư viện tuyệt vời và một phòng chơi bi-a rực rỡ ánh đèn điện.

Hàng xóm ở Surrey của Edwin bao gồm thương nhân ngành ngân hàng Sir Frederic Mirrielees, và tác gia kiêm cựu viên chức thuộc Bộ Thuộc địa, Đại tá Thomas H. Lewin. Mang tính chất điển hình rất Anh, Lewin là một trong số hàng nghìn "tâm hồn buồn tẻ thời Victoria", những người mà, theo Frank McLynn viết trên *Independent*, "đã phục vụ hết nhiệm kỳ ở Ấn Độ, kết hôn với

người giàu có, nghỉ hưu và rồi sống bốn mươi năm đời hưu trí khá vô nghĩa". "Là một người quá khắt khe về đạo đức tới nỗi ông xem đa số nữ diễn viên như gái điếm," Lewin có tiếng là giỏi "hòa nhập vào cộng đồng bản xứ". Ví dụ, ở Tiểu lục địa Ấn Độ, ông đã lấy cho mình cái tên Thangliena, một phiên bản Ấn Độ hóa của tên Tom Lewin. Vợ chồng Lewin đặt tên cho cô con gái cả là Everest.

Edwin yêu cầu các nhân viên làm vườn dọn dẹp rác ở Holmbury St. Mary, cho nên ngôi làng sẽ "sạch bong" khi khách khứa của ông ghé thăm dịp cuối tuần. Ông viết một cuốn hồi ký dài về cuộc đời mình ở Surrey và London – một tư liệu mà Michael J. Mepham, trong *Accounting Historians Journal*, đã gọi là "bản tự truyện hoàn thiện duy nhất của một nhà sáng lập một trong những công ty kiểm toán quốc tế lớn". Trải dài suốt thời kỳ từ năm 1841 khi Edwin sinh ra tới khi qua đời năm 1917 – ông yên nghỉ trong một ngôi mộ giản dị thuộc khu đất nhà thờ St. Mary the Virgin ở Holmbury St. Mary – hồi ký tiết lộ những chi tiết hấp dẫn về các khách hàng của ông và về "những mê cung gian lận" ông hằng che giấu. Sau gần 70 năm nằm yên và bị lãng quên trong kho lưu trữ Price Waterhouse, năm 1985, một chuyên viên lưu trữ văn thư đã phát hiện ra bản hồi ký; ba năm sau, một phiên bản đã chỉnh sửa được xuất bản.

Bất chấp những đặc tính Quaker, ở phòng làm việc, Edwin Waterhouse cũng có tâm tính thất thường và cố chấp không kém người cộng sự Samuel Price. Năm 1904, khi Edwin 63 tuổi, các cộng sự – Fowler, Sneath và Wyon – tính kế đẩy ông ra khỏi công ty. Động cơ nào khiến các chủ mưu làm thế? Bên cạnh tính cách khó chịu của ông thì còn có vấn đề tiền bạc. Trên cương vị nhà sáng lập duy nhất còn sống (Price mất năm 1887), Edwin được hưởng một khoản chia lợi nhuận của công ty lớn đến mức khó chịu.

Nhóm mưu đồ đảo chính, giấu Waterhouse, truyền nhau một tài liệu vạch ra các kế hoạch, theo đó, Waterhouse sẽ từ chức ngay

lập tức và công ty hợp danh sẽ được cải tổ dưới thương hiệu cũ nhưng với sự lãnh đạo mới. (Văn kiện cũng đang nằm trong kho lưu trữ của Price Waterhouse, mang tiêu đề tẻ nhạt, "Khuyến nghị E.W. nên rút khỏi công ty".) Tuy nhiên, màn nổi dậy bất thành. Waterhouse tiếp tục làm việc, dựa trên thời điểm nghỉ hưu do đích thân ông chọn. Trong quãng thời gian đó, ông đã triển khai kế hoạch kế nhiệm của mình.

Sự thay đổi mang tính thế hệ

Nicholas, con trai của Edwin, từng có thời gian đi học kém vui vẻ tới mức đã dùng máu của mình để viết thư gửi về nhà cho mẹ, bà Georgiana. Xét trên chi tiết này, chẳng có gì ngạc nhiên khi lên đại học, ông thích ngành dược hơn là kinh tế học hay luật. Mổ xẻ cơ thể là chuyện đặc biệt hấp dẫn. Như ông hồi tưởng, ông dành hàng giờ đồng hồ trong các phòng giải phẫu của Đại học Oxford. Tuy nhiên, trước sự hối thúc của bố, cuối cùng Nicholas chọn nghiên cứu pháp lý học, "là môn học gần nhất với nghề kế toán".

Năm 1899, sau khi đến London, ông vào công ty của bố làm công việc thư ký tập sự của luật sư. Năm 1903, ông vừa vặn đủ điểm qua các kỳ thi kế toán. Bố ông đã viết những lời sau cho con mình: "Con trai yêu quý của bố, dẫu con khá vô vọng trong công việc của mình, xin hãy là người đầu tiên xếp hàng mỗi sáng để ít nhất các cộng sự của bố sẽ nghĩ là con đang nỗ lực." Chỉ ba năm sau, ông đã được chấp nhận tham gia nhóm cổ phần; Nicholas tự gọi sự thăng tiến của mình là "một ví dụ rành rành cho chủ nghĩa gia đình trị". Lúc này, ông là lãnh đạo trong một công ty và một ngành nghề mà ông chẳng mấy yêu thích. (Ngoài các tử thi, tem bưu cục sưu tầm còn được ông ưa chuộng hơn nhiều so với sổ cái kế toán và báo cáo quý.) Chẳng sốt sắng cũng không tỉ mẩn, tuy nhiên, ông đã biểu lộ nét hấp dẫn của một quý ông và "những phép xã giao đồng quê". Tận dụng những thuộc tính đó, Nicholas

Waterhouse đã tiên phong cho điều mà thời nay là một mẫu hình Big 4: một cộng sự giỏi tán chuyện hơn làm.

Sự hình dung đó cũng không hoàn toàn công bằng. Cuối cùng, Nicholas đã chạm tới đỉnh cao nghề nghiệp, và ông hoàn thành tốt màn kế nhiệm triều đại mà ban đầu có vẻ còn kém hứa hẹn hơn sự chuyển giao từ Cosimo de Medici cho con trai Piero. Vì đầu gối bị thương, Nicholas không thể phục vụ trong Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất, nhưng ông vẫn có đóng góp – trên cương vị Giám đốc Định giá ở Bộ Chiến tranh, và là một thành viên của Ủy ban Thanh lý và Phát mãi Tài sản chịu trách nhiệm xử lý những hợp đồng chưa giải quyết xong của Bộ Chiến tranh thời điểm sau cuộc chiến. Nhờ sức thu hút, cộng với sự đóng góp của Nicholas cho nghề kế toán, kiểm toán cũng như tác động của ông lên những nỗ lực chiến thắng cuộc chiến, Vua George V đã phong tước cho ông vào năm 1920.

Năm 1883, Phu nhân Waterhouse hạ sinh Audrey Hale Lewin, cô con gái thứ hai của Tom "Thangliena" Lewin, nhà hưu trí hạt Surrey. Giống bố mình, Audrey cũng kết hôn với gia đình giàu có, lấy Nicholas Waterhouse năm 1902. Phù phiếm, thời trang và có khuynh hướng phô trương tài sản dồ sộ, bà thường xuyên được bao quanh bởi "một bầy đoàn những kẻ hút thuốc lá Thổ Nhĩ Kỳ và xức nước hoa Chanel No. 5" như cách nói của nhà viết tiểu sử người Anh Charlotte Breese. Breese tuyên bố Audrey từ chối sinh con "vì sợ làm mất dáng hình xinh đẹp."

Có thể Nicholas nhận được sự kính trọng trong công tác, nhưng ngoài giờ làm việc, vợ chồng ông lại gia nhập hội "sống vội" giữa các cuộc chiến. Họ đặt biệt danh cho nhau: Nicholas gọi là "Nicky" hay "Docker", và Audrey có biệt danh "Mauve" hay "Mov". Với những bạn hữu có biệt danh khác, như nghệ sĩ piano người Bohemian Leslie "Hutch" Hutchinson, vợ chồng Waterhouse đi theo lối sống giới trẻ của những năm 1920, trao đổi bạn tình,

phong cách phóng túng. Ở những bữa tiệc lên đến cao trào bằng "cảnh tượng đồi trụy công khai", Mauve và Docker đã chiêu đãi những bạn hữu thuộc phái suy đồi trong căn nhà mang phong cách London tại số 2 đường Swan Walk, Chelsea.

Thuốc gây nghiện cùng tình dục là một yếu tố chủ chốt của những bữa tiệc. Hutch dường như đã thử qua một phiên bản dược điển đời thật của thuốc gây nghiện, gồm cả cocaine – rất không giống người Quaker. Thỉnh thoảng, Nicholas cũng tham gia những trò đồi trụy, nhưng những lúc khác, ông sẽ tìm kiếm sự cứu rỗi từ nơi khác. Vẫn giữ thú sưu tập tem, ông tập hợp được vài bộ sưu tập có giá trị các phong bì in tem sẵn, tem tạm thời do bưu cục đóng dấu cho thư trả trước, tem phổ thông, tem bưu tá, tem địa phương, tem của các bộ, bản tem in thử và thực nghiệm, đồng thời viết hai cuốn sách về thú chơi tem, trong đó có một cuốn cẩm nang quan trọng nói về tem nước Mỹ là *A Comprehensive Catalogue of the Postage Stamps of the United States of America* (1916).

Charlotte Breese miêu tả một bữa tiệc tại đường Swan Walk, trong đó Nicholas và bạn chơi tem George V đã cùng chơi các con tem dưới tầng hầm, trong lúc các vị khách phía trên "bị kích thích bởi đồ uống và cocaine do Nicholas chi tiền, đã đồng thanh hô, 'Này, này, hãy để Nicky mời!'" Hutch và Mauve, chơi một loại đàn dây, thường hát và hùng hồn diễn, "Làm đi nào". Vua George có nét rất giống người anh họ của mình, Sa hoàng Tsar Nicholas. (Ngoài Nicholas Waterhouse, vua George cũng đối xử tốt với các hoàng tộc khác của Big 4, bao gồm Nobuzo Tohmatsu, tùy phái viên hải quân của Nhật cử đến Vương quốc Anh từ năm 1934 đến 1936, và trong tương lai chính là nhà sáng lập công ty sau này trở thành một phần của hãng Deloitte Touche Tohmatsu.)

Những con tem hiếm và tiệc tùng ồn ào không phải là nơi duy nhất phô bày sự giàu sang của nhà Waterhouse. Audrey lần đầu

tiên gia nhập giới văn chương và nghệ thuật thông qua bố của bà, vốn có quen biết George Meredith và Sir Edward Burne-Jones. Lúc này, bà và chồng hỗ trợ các nghệ sĩ và văn sĩ, như Cosimo de Medici từng làm.

Nhà văn, họa sĩ và kẻ thích khiêu khích, Wyndham Lewis, dựa vào nhà Waterhouse rất nhiều năm. Được gọi bằng tên riêng "Giáo sư" trong gia đình Waterhouse, ông ta bài xích nhân loại, một con đỉa hút máu xã hội, lạc loài về xu hướng tính dục cùng các xu hướng không coi trọng bất cứ nguyên tắc đạo đức nào. Rất ít bạn bè chịu được tính tình của ông. Hay tranh chấp, thô lỗ và đam mê phép thuật – cũng như phong thủy, huyền bí học và chứng đồng tính nữ – Lewis luôn rơi vào việc tranh cãi với người khác về cảm giác bị coi thường, vấn đề về hệ tư tưởng hay sự thất bại của một dự án vĩ đại nào đó. Gia đình Waterhouse trợ cấp không ít cho những dự án đó, bao gồm cuốn sách gây kích động của Lewis, *The Apes of God*, và cuốn tạp chí cứng cỏi của ông, *The Enemy*. Người viết tiểu sử của Lewis, David Trotter tiết lộ, vào cuối năm 1923, "những người ngưỡng mộ đã lập ra một quỹ chung, cung cấp cho Lewis tiền lương 16 bảng Anh một tháng, cho đến chừng nào ông vẫn còn cần đến nó". Một lần, tiền chuyển đến trễ đã khiến Lewis có phản ứng rất khiếm nhã: "KHOẢN LƯƠNG KHỐN KIẾP ĐÓ ĐÂU?"

Audrey Waterhouse mất năm 1945. Samuel Price từng cưới cháu gái; bây giờ, Nicholas Waterhouse, lúc về già, lại một lần nữa có nét tương đồng kỳ lạ với nhà Medici, đã lấy người quản gia làm vợ. Tên bà là Louise How. Đúng như tính cách của mình, Nicholas đặt biệt danh cho vợ là Tim. Lúc đó, ông bảy mươi sáu còn bà bốn mươi sáu tuổi. Một số người cho rằng, một lời giải thích là cần thiết. Nicholas đã gửi tới vợ của người kế nhiệm ông ở Price Waterhouse như sau:

> "Ta nghĩ con cũng thấy bốn mươi hai năm hôn nhân có ý nghĩa như thế nào với ta cũng như nỗi cô đơn bủa vây ta tám năm về trước, nhưng ta không phải người có thể chịu được cuộc sống đơn độc và "Tim"... là một người bạn cũ của chúng ta và đã tận tụy chăm sóc ta."

Nicholas không có con. Ông tiếp tục hỗ trợ Wyndham Lewis vượt qua ốm đau và các cuộc khủng hoảng tài chính cho đến khi người nghệ sĩ qua đời năm 1957. (Trong các cuộc kiện tụng của Lewis, đội ngũ pháp lý của nhà Waterhouse – Waterhouse & Co. – có ít nhất một lần đứng về phía bên kia.) Nicholas cũng chu cấp cho Gladys, người vợ góa nhẫn nại của Lewis mãi đến khi ông qua đời vào năm 1964. Sau khi Phu nhân Loiuse Waterhouse mất năm 1988, bà được an nghỉ bên cạnh người chồng quá cố và bố mẹ của ông tại nhà thờ St. Mary the Virgin, thuộc làng Holmbury St. Mary, Surrey.

PHẦN II

TRƯỞNG THÀNH

Trong phần II này, chúng tôi tập trung vào những năm hậu chiến, chính là thời điểm các công ty kiểm toán quốc tế ngày nay hình thành nên dáng vẻ hiện tại. Thời kỳ này đã chứng kiến sự trỗi dậy của một mối quan hệ rõ ràng giữa các công ty lớn và các chính phủ; sự phát triển của các quan điểm nặng tính thương mại đối với việc làm quảng cáo và xây dựng thương hiệu; tiếp nhận các hoạt động mà trong đó các dịch vụ thuế và tư vấn ngày càng trở nên trọng yếu. Các công ty lớn khẳng định một sân chơi không ngừng mở rộng, và nỗ lực hết mình để bảo vệ nó. Một điểm trọng tâm của thời kỳ này chính là sự nổi lên của văn hóa Big 4, được hun đúc bởi sự va chạm của các nền văn hóa khác nhau.

5

CHỈ LÀ NHỮNG CỖ MÁY LẬP TRÌNH SẴN

Giám sát lãnh địa của Big 4

Các xu thế lớn của nghề kế toán

Trong một cuộc thanh trừng khét tiếng của mình, Henry Ford đã đuổi việc toàn bộ nhân viên kế toán. "Họ làm việc thiếu hiệu suất," ông nói. "Họ không làm việc. Tôi muốn họ biến khỏi đây ngay hôm nay." Câu chuyện đó không thể là sự thật toàn bộ; doanh nghiệp của Ford hẳn sẽ sụp đổ nếu không có các nhân viên kế toán nội bộ và các kiểm soát viên tài chính. Nhưng giai thoại này cũng giúp minh họa một xu thế rộng lớn hơn của thế kỷ 20, trong đó các công ty công nghiệp lớn quyết định thuê các dịch vụ kế toán bên ngoài. Các doanh nghiệp trước đó từng duy trì các đơn vị kế toán trực tiếp nội bộ – như IBM và Unilever – sẽ cho rằng thuê các dịch vụ đó từ thị trường là tốt hơn.

Không lạ khi xu thế này đã góp phần thúc đẩy và biến đổi các công ty kế toán, kiểm toán, cũng như những sự chuyển dịch khác của thế kỷ 20: sự đa dạng hóa các hoạt động của công ty, cụ thể đối với các dịch vụ "tư vấn quản trị" hay "cố vấn"; kết thân với các chính phủ; hưởng lợi từ "cuộc bùng nổ kiểm toán" và sự

trỗi dậy của "hội kiểm toán"; và, như Medici thời cận đại, mở rộng trên quy mô toàn cầu, với các mạng lưới nhượng quyền có thương hiệu, trong đó mỗi đơn vị hoạt động theo quốc gia là một pháp nhân riêng biệt.

Nửa sau thế kỷ 20 cho thấy đây là thời kỳ hoàng kim đối với nghề kế toán. Ví dụ, ở Anh, số lượng người làm việc trong các dịch vụ tài chính và doanh nghiệp tăng từ 637.000 trong năm 1951 lên 4.276.000 trong năm 1998. Theo cuốn *Cambridge Economic History of Modern Britain* (tạm dịch: Lịch sử kinh tế nước Anh hiện đại), tính trong hạng mục đó, "các công ty chuyên viên cung ứng các dịch vụ chuyên nghiệp như hệ thống kế toán và máy tính mọc lên như nấm". Tại Mỹ, các dịch vụ tài chính và doanh nghiệp chiếm 4,4% trong tổng việc làm năm 1950, và 12,2% năm 1995. Tính chung thì "các dịch vụ" trở thành chủ thuê lớn nhất của lao động nam lẫn nữ ở Mỹ, Vương quốc Anh và các nền kinh tế tiến bộ khác, như Canada và Úc. Các công ty kiểm toán, kế toán đã đạt đến vị trí hoàn hảo để thỏa thuê tận hưởng cuộc bùng nổ dịch vụ này. Dù vậy, những thập kỷ thịnh vượng của ngành kế toán cũng là thời điểm gieo mầm những tai họa tương lai.

Xâm nhập

Price Waterhouse thiết lập chỗ đứng đầu tiên tại Mỹ nhờ một hợp đồng đại lý với Lewis D. Jones, một người xứ Wales điều hành trụ sở đặt tại New York. Việc làm ăn nhanh chóng tới dồn dập – từ ngành đường sắt, tàu thủy, nhà nấu bia, công ty máy tuốt lúa và kho chứa lương thực. Jones yêu cầu văn phòng London hỗ trợ. Do không muốn người Mỹ kiểm tra các báo cáo tài chính của công ty Anh hoạt động ở nước ngoài, công ty đặt ra quy định, nhân sự mới phải là người Anh, mặc dù ưu tiên người có kinh nghiệm ở Mỹ. Quy định này gần như lập tức được nới lỏng khi văn phòng London cất cử W.J. Caesar, một người Scotland.

Khởi đầu ở vị trí chi nhánh của các công ty Anh, các văn phòng nghiệp vụ kế toán lớn ở Mỹ cũng sớm tạo ra cái riêng của mình. Deloitte khai trương văn phòng tại Mỹ vào năm 1893. Sau một thời gian ngắn, văn phòng bắt đầu kiểm toán nhà sản xuất xà phòng và nến – sau này trở thành Proctor & Gamble, và hãng này tiếp tục là khách hàng của họ trong hơn một thế kỷ. Đại lý ở Mỹ của Price Waterhouse nhanh chóng trở thành một văn phòng có quyền độc lập. Sau màn khởi đầu thất thường, văn phòng đã xây dựng được các mối quan hệ làm ăn tốt, bao gồm một mối quan hệ quan trọng với chuyên gia tài chính kiêm nhà sưu tập sách, J. Pierpont Morgan (ông sở hữu thư viện tuyệt vời nằm trên Đại lộ Madison, trong đó có một bản của cuốn *Summa de Arithmetica* của Luca Pacioli.) Công ty Marwick, Mitchell & Co. cũng giành được tín nhiệm từ Morgan, tư vấn cho ông về khả năng thanh toán của ngân hàng Knickerbocker. Trong suốt cuộc khủng hoảng tài chính năm 1907, Morgan đã xuất sắc gánh vác tránh nhiệm, tổ chức các buổi họp căng thẳng thâu đêm trong chính thư viện của ông. Theo Walter E. Hanson, một cựu giám đốc điều hành của Marwick, Mitchell & Co., "công việc mà công ty chúng tôi thực hiện đã góp phần, tuy khiêm tốn, vào chiến lược của Morgan nhằm chấm dứt khủng hoảng và đặt nền móng cho sự chấp thuận rộng rãi hơn của giới kinh doanh đối với vai trò của kế toán viên trong ngành."

Các nhà kế toán đã đặt chân vào hàng ngũ cấp cao nhất ở Mỹ. Không lâu sau, đa số các công ty đại chúng của Mỹ đã chọn các kiểm toán viên bên ngoài thực hiện kiểm tra các báo cáo tài chính của họ. Các công ty kiểm toán độc lập đã trở thành một phần của chủ nghĩa tư bản hiện đại.

Dư chấn của một tai họa tài chính khác thậm chí còn hơn cả một món hời đối với các công ty kiểm toán. Theo sau cú sụp đổ của thị trường chứng khoán Phố Wall năm 1929, *Đạo luật Chứng khoán* năm 1933 và *Đạo luật Trao đổi Chứng khoán* năm 1934

đã yêu cầu tất cả thành viên đăng ký mới lẫn cũ phải có các báo cáo tài chính do các kế toán viên độc lập đang hành nghề được cấp phép (CPA) kiểm toán. Các đạo luật đã thúc đẩy cuộc bùng nổ kéo dài của các dịch vụ kế toán và kiểm toán. Cũng như nghiệp vụ kế toán Mỹ khởi đầu với tư cách là một chi nhánh của nghiệp vụ Anh, quy định về kế toán và kiểm toán ở Mỹ cũng dựa đáng kể vào các tiền lệ của Anh Quốc.

Những khoản trình bày không được hoan nghênh

Trong các cuộc thế chiến, nhà kế toán đã trở thành một phần không thể tách rời của kinh tế quốc gia. Ở Anh, trong suốt Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất, đội ngũ các nhà kế toán đã gia nhập làm sĩ quan và lính, nhưng cũng phụng sự trên cương vị viên chức hỗ trợ quản lý việc mua sắm, kho hàng, tài sản quốc hữu hóa và các luật thời chiến chống lại hành vi đầu cơ trục lợi. Nicholas Waterhouse không phải là nhà kế toán nổi bật duy nhất được ghi nhận nhờ sự phục vụ của ông; ví dụ còn có Gilbert Garnsey đã được phong tước vì công tác của ông trên cương vị Quản lý Sổ sách Đạn dược.

Đối với các công ty kiểm toán, những khoản đầu tư này vào các nỗ lực quốc gia đã mang lại kết quả. Bên cạnh việc củng cố sâu sắc lập trường là những chiến binh vì sự liêm chính và lợi ích đại chúng của họ, còn có lợi ích tức thì và thực tế khác. Như Edgar Jones đã nhấn mạnh, với lòng tôn trọng đối với Price Waterhouse, "công tác chính phủ đã giới thiệu công ty tới nhiều công chức hàng đầu, các nhà tư bản công nghiệp và chính khách, chứng minh cho họ thấy giá trị kỹ năng của các nhà kế toán". Các mối quan hệ mới đã tạo ra lãnh đạo và khách hàng mới. Các mạng lưới chính phủ trở nên quan trọng ngang bằng các mạng lưới tôn giáo trước kia trong các công ty ở thời kỳ đầu.

Xuyên suốt thế kỷ 20, nghề kế toán duy trì mối quan hệ phức tạp với chính phủ. Một lần nữa giống Medici ở giai đoạn sau, các thành viên thuộc các công ty lớn chính là những người mà các đời tổng thống và thủ tướng tìm đến tham vấn ý kiến. Các công ty cung cấp tư vấn và các dịch vụ hỗ trợ đầu tư cơ sở hạ tầng, các chính sách chăm sóc sức khỏe, cung ứng quốc phòng, kiến tạo các quy định, và gần như mọi phương diện khác của quản trị công. Nghiên cứu tính khả thi cho sân bay và hệ thống tàu hỏa. Tư vấn các kế hoạch lương hưu và rút ngắn nợ công. Đồng thời, họ chi hàng triệu đô-la vận động hành lang các công chức và quan chức được bổ nhiệm nhằm định hình môi trường pháp lý trong lĩnh vực hoạt động của họ.

Các công ty được huy động để soạn thảo những đoạn quan trọng trong quy định pháp luật thương mại, như họ từng làm với *Đạo luật Đường sắt* 1868. Ví dụ, sau sự sụp đổ Phố Wall, các nhà kế toán đã lập ra những mẫu đơn báo cáo tài chính cho Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Mỹ (SEC). George O. May của Price Waterhouse đã giúp soạn thảo Các Nguyên tắc Kế toán được Chấp nhận chung (Generally Accepted Accounting Principles GAAP). Nắm bắt những cơ hội như vậy chính là công tác tốt và chiến lược tuyệt vời: Ngoài các chi phí trực tiếp, làm việc song hành cùng chính phủ đã giúp đánh bóng thương hiệu của các công ty – và có lẽ quan trọng nhất, là đã cho phép họ cấu thành sân chơi riêng.

Các nhà kế toán sử dụng những cơ quan nghiệp vụ và bán điều hành – như Ủy ban Thực hành Kiểm toán (Auditing Practices Board) ở Vương quốc Anh và Ủy ban Nguyên tắc Kế toán (Accounting Principles Board) ở Mỹ – để loại khỏi chương trình nghị sự chính trị điều mà Giáo sư Prem Sikka gọi là "những trình bày không được hoan nghênh", nhất là những khoản có "tiềm năng làm giảm thu nhập công ty." Như gần đây, vào năm 2013, PwC bị cáo buộc điều hành Diễn đàn Người dùng Báo cáo Doanh nghiệp, bề ngoài là một nhóm vận động xúc tiến

trách nhiệm giải trình của doanh nghiệp, nhưng theo James Moore viết trong *Independent*, mục đích thực sự là muốn "chặn những cải cách liên quan đến nghiệp vụ kế toán".

Một vài đạo luật cơ bản – trong những mảng như luật phá sản, thuế, bảo hiểm, chứng khoán và luật doanh nghiệp – đã giúp thúc đẩy ngành nghề kế toán, kiểm toán đến hiện trạng thời điểm đó. Các công ty lớn hành động để bảo vệ các điều khoản pháp lý "có công" rất lớn đối với họ: Những điều khoản đã góp phần nâng cao các tiêu chuẩn của quản lý thương mại, có điểm ích lợi đi kèm là khiến việc kinh doanh trở nên phức tạp hơn, và các dịch vụ kế toán, kiểm toán càng được ưa chuộng. Các công ty cũng thể hiện ủng hộ quy định pháp luật trao cho các kế toán viên và kiểm toán viên một vai trò chính thức trong quản trị doanh nghiệp, củng cố các ranh giới nghiệp vụ của họ.

Nhưng các công ty không ngừng phản đối quy định pháp luật sẽ chi phối cách làm việc của họ. Ví dụ, ICAEW phản đối những điều luật mà người đứng đầu đã tranh luận vào năm 1932, trong đó có khả năng sẽ hạ các kiểm toán viên xuống thành "các cỗ máy lập trình sẵn", phải "tuân theo những chương trình kiểm toán do các đạo luật thiết lập". Năm 1888, trong một bài viết gửi cho Viện, Frederic Whinney nhấn mạnh:

> "Tôi cho là, chúng ta nên nói thế này, một công ty phải được quản lý một cách trung thực và khéo léo; nếu có giải thể cũng phải giải thể một cách trung thực và khéo léo. Giờ thì, câu hỏi đặt ra là, làm thế nào anh có thể đảm bảo một công ty được ứng xử như vậy trong suốt thời gian tồn tại của nó, và tôi chẳng có biện pháp quyết liệt nào để phục vụ cho các anh. Tôi nghĩ xét về bản chất của sự việc, không thể nào làm được như vậy. Tôi cho là không thể đặt ra những văn bản pháp lý trong đó sẽ xử lý tốt, một cách chi tiết, vấn đề quản lý, sự khởi đầu và có lẽ cả màn kết thúc của những công ty này.

> Chúng ta không nên có được cái mà Hiệp hội Ngân hàng (Banker's Institute) đã được thiết lập với tư cách "pháp chế bảo hộ". Chúng ta không nên có bất cứ điều gì sẽ can thiệp vào tính chất tự do của hợp đồng. Chúng ta không nên có bất cứ thứ gì sẽ khuyến khích người ta nói 'chúng tôi đã không kiểm tra phán đoán của bản thân khi chấp nhận công ty này, nhưng đã căn cứ vào báo cáo của thanh tra chính phủ'."

Trên hết, người trong nghề phản đối những thay đổi về luật trong đó sẽ tăng thêm trách nhiệm pháp lý của các công ty đối với các lần kiểm toán thất bại và những đổ vỡ đáng xấu hổ khác. James Landis là một nhà kiến tạo chủ chốt của *Đạo luật Chứng khoán* 1933 của Mỹ. Xét lại quá trình phát triển đạo luật, Landis đánh giá:

> "Bất chấp thực tế được nhìn nhận chung ngày nay rằng những thủ tục ghi sổ đăng ký thuộc *Đạo luật Chứng khoán* đã và đang được lồng ghép vào các tiêu chuẩn đạo đức chuyên môn và nghiệp vụ kế toán, xét trên tương quan so sánh với các ngành nghề nổi bật khác, rất kỳ lạ là trưởng phòng nghiệp vụ kế toán khi đó của công ty Price, Waterhouse & Co., ông George O. May, lại phản đối những quy định chúng tôi đề xuất đối với các kế toán viên độc lập."

Những nguyên nhân phản đối kịch liệt của ông May cũng chẳng có gì lạ. Đạo luật đề xuất hạ thấp vai trò của nghiệp vụ kế toán trong thiết lập các tiêu chuẩn kế toán và gán cho các kế toán viên trách nhiệm pháp lý chung và không có giới hạn đối với một phạm vi rộng các khoản thua lỗ phát sinh do sai sót trong các bản cáo bạch và tài liệu đầu tư khác. Ông May đã đấu tranh cho cuộc phản công thành công một năm sau đó với những điểm sửa đổi quan trọng so với đạo luật gốc, bao gồm giảm bớt "các trách nhiệm pháp lý dư thừa" áp đặt lên kế toán viên. Ngày nay,

Big 4 đi theo xu hướng nặng tính thương mại, nhưng hiện thân thời nay của họ là nhờ công lao lớn của một chuỗi các quyết định của chính phủ và cơ quan lập pháp. Nghề kế toán hiện đại có mối liên hệ hòa quyện với nhà nước hiện đại.

Gây bối rối

Không chỉ củng cố vững chãi phạm vi nghiệp vụ và kiềm chế trách nhiệm pháp lý nghiệp vụ của mình, các công ty kiểm toán lớn còn sử dụng mối quan hệ với các nhà quản lý và người thiết lập tiêu chuẩn để cùng tạo ra một bộ ngôn ngữ nghiệp vụ phong phú với nhiều từ viết tắt từ các chữ cái đầu, biệt ngữ và uyển ngữ nhưng không còn được mã hóa. Những người không chuyên nhưng thông minh đã có thể hiểu được các chuẩn mực nghiệp vụ rắc rối, báo cáo tài chính của công ty và báo cáo kiểm toán.

Ví dụ, các chuẩn mực kiểm toán được gắn với những định nghĩa – như "đảm bảo tích cực", "đảm bảo tiêu cực", "đảm bảo hợp lý" và "đảm bảo có giới hạn" – gần như là vô nghĩa và khiến người ngoài ngành bối rối. Cũng hệt như "lời nói luyên thuyên của ảo thuật gia dường như cố tình làm rối hoặc đánh lạc hướng người xem", các bác sĩ và luật sư hiện đại thời đầu cũng từng bị cáo buộc tương tự vì sử dụng "thuật ngữ chuyên ngành khó hiểu" khiến dân ngoài ngành rối trí. Định nghĩa sau đây, trích từ *Bộ Chuẩn mực đối với các Hợp đồng Dịch vụ Đảm bảo ngoài Kiểm toán hay các Đánh giá Thông tin Tài chính* năm 2014 của Úc (ASAE 3000), là một minh họa hay:

> Hợp đồng dịch vụ đảm bảo có giới hạn: Một hợp đồng dịch vụ đảm bảo trong đó người hành nghề dịch vụ đảm bảo giảm bớt rủi ro hợp đồng xuống mức độ có thể chấp nhận được trong điều kiện của hợp đồng, nhưng rủi ro đó lớn hơn so với một hợp đồng đảm bảo hợp lý, như tiêu chuẩn

để thể hiện một kết luận dưới dạng thức truyền đạt, dựa trên các quy trình đã thực hiện và bằng chứng thu được, liệu một (hoặc nhiều) vấn đề mà người hành nghề dịch vụ đảm bảo chú ý tới, có khiến người hành nghề dịch vụ đảm bảo tin rằng thông tin chủ đề hay chủ đề bị làm sai lệch đáng kể. Tình trạng, thời điểm và quy mô của các quy trình được thực hiện trong một hợp đồng đảm bảo có giới hạn là có giới hạn, trong tương quan với điều kiện cần thiết trong một hợp đồng đảm bảo hợp lý, nhưng được sắp đặt sao cho đạt tới một cấp độ đảm bảo mà, theo đánh giá chuyên môn của người hành nghề dịch vụ đảm bảo, là có ý nghĩa. Muốn có ý nghĩa, thì cấp độ dịch vụ đảm bảo do người hành nghề dịch vụ đảm bảo thu được có khả năng nâng cao lòng tin của người sử dụng được nhắm vào thông tin chủ đề hoặc chủ đề tới mức độ rõ ràng phải cao hơn mức bình thường.

Mặc dù việc giễu cợt những đoạn như trên khá vui, nhưng ẩn dưới cú pháp như tra tấn, những mệnh đề dài dòng và từ vựng mơ hồ chính là vấn đề nghiêm túc. Trong hơn một thế kỷ qua, pháp luật, quy định, chuẩn mực, hướng dẫn, văn bản và mẫu giấy tờ kế toán và kiểm toán đã trở nên cụ thể và có quy tắc hơn bao giờ hết. Ví dụ, các chuẩn mực trong hợp đồng dịch vụ đảm bảo của Úc yêu cầu các báo cáo kiểm toán phải có một trang tiêu đề và một trang mục lục, và các kiểm toán viên phải ghi rõ các chỉ thị của khách hàng của mình. Và dù vậy mọi nỗ lực nhằm xác định chính xác việc thực hiện và chuẩn mực của kế toán viên và kiểm toán viên vẫn có hiệu ứng ngược. Các công cụ điều tiết, nay dựa trên điều luật hơn là trên nguyên tắc, trở nên thiếu hiệu quả vì cho phép bám sát câu chữ pháp lý và các chuẩn mực nhưng lại coi nhẹ các nguyên tắc của việc quản trị hiệu quả. Một vụ kinh doanh lớn có thể thoải mái vượt qua rất nhiều chuẩn mực hiện nay.

Big 4 sử dụng mối quan hệ với cấp quản lý để thiết lập các chuẩn mực kế toán, nhưng có lẽ lại ít hiểu những người sử dụng

thông tin trong báo cáo tài chính thực sự khai thác các chuẩn mực đó như thế nào. Việc thiết lập các chuẩn mực dựa trên một quy trình phức tạp liên quan tới những thuật ngữ khó hiểu – như "khung khái niệm" – cung cấp rất ít đường hướng thực tiễn cho hầu hết các vấn đề kế toán. Các công ty còn vận dụng các mối quan hệ và vận động để đòi hỏi địa bàn mới. Ví dụ, trên thị trường dịch vụ pháp lý, họ đã kiến nghị chính phủ và các nhà quản lý cho phép đảm nhận công việc chuẩn pháp luật, và mở rộng các dịch vụ cố vấn sang những lĩnh vực vốn do giới luật sư chiếm giữ.

Các Big 4 và các ông lớn ngành luật

Vào buổi đầu của nghề kế toán, các luật sư và kế toán viên thường thuộc chung đoàn thể và chung giới. Về bản chất và các điều kiện, công việc của họ cũng có những điểm tương đồng, và cả kiểu người làm những công việc đó cũng vậy. Hãy nhớ lại cách các thành viên của gia tộc Waterhouse đã đồng sáng lập nên cả Price Waterhouse và công ty luật (nay mang tên Field Fisher Waterhouse). Hầu hết các kế toán viên đảm nhiệm cả công tác trợ lý luật sư, trong khi các luật sư lại cung cấp các dịch vụ mang hơi hướng kế toán trong những lĩnh vực như thuế và vỡ nợ.

Thế nhưng, trong một quá trình tương tự sự hình thành các loài sinh vật mới, dần dần hai nghề được định rõ hơn và tách rời nhau. Kế toán viên làm kế toán và luật sư hành nghề luật. Tuy nhiên, tua nhanh đến hiện tại và các chức năng lại đan cài vào nhau: các ranh giới một lần nữa trở nên mờ nhạt. PwC đang vận hành hoạt động hành nghề liên quan đến pháp lý toàn cầu, trang bị 2.400 luật sư ở 83 nước. Deloitte đang có 1.300 luật sư ở 56 nước. EY và KPMG cũng duy trì các hoạt động hành nghề liên quan đến pháp lý ổn định. Các công ty luật truyền thống đã nhận ra sự xâm lấn vào lãnh địa nghề nghiệp chuyên môn của họ, và họ không vui chút nào.

Các kế toán viên ở những thị trường chuẩn pháp luật đã phải đi một con đường dài để đến vị trí hôm nay. Năm 1924, Ủy ban Kháng cáo Thuế của Mỹ (US Board of Tax Appeals) đưa ra quyết định: Không nhân viên chuyên môn nào ngoại trừ luật sư và CPA (Kế toán viên công chứng được cấp phép) có thể hành nghề trước Ủy ban. Việc gộp cả các CPA gây khó chịu rất lớn cho giới luật sư lúc này đương nhiên đang tìm cách bảo vệ lãnh địa của mình. Đó là một trường hợp trong đó nhân sự thuộc những ngành "chiếu trên" cố gắng giữ chân một ngành nghề "đặc quyền thấp" ở nguyên vị trí. Kể từ đó, các công ty kiểm toán lớn bị cáo buộc vì hành nghề luật "trái phép" hoặc "thay thế".

Thị trường các dịch vụ pháp lý chịu nhiều điều chỉnh bởi các đạo luật, thông lệ địa phương và yêu cầu đạo đức nghề nghiệp. Ví dụ, một số khu vực trong phạm vi quyền hạn giới hạn mức độ mà các luật sư có thể chia sẻ các khoản phí với người không phải luật sư. Nhóm chỉ trích hành vi xâm lấn ngành luật của Big 4 phàn nàn rằng các công ty kiểm toán đang lách hoặc vượt tường những hàng rào quản lý này, và bị hạn chế ít hơn các công ty luật (và những nghề khác, chẳng hạn như bác sĩ) trong thẩm quyền quảng cáo và tiến hành nghiệp vụ. Ví dụ, ở Ấn Độ, sau sự phàn nàn từ Hiệp hội các Công ty Luật Ấn Độ (Society of Indian Law Firms), Hội đồng Luật sư (Bar Council) đã gửi thông báo tới Big 4, viện cớ rằng họ đã vi phạm các quy định đăng ký liên quan đến hành nghề luật. Ở Úc, một số công ty luật hàng đầu đã đề xuất giảm lượng công việc họ giao cho Big 4, những hãng từng chỉ là "phụ thêm" nhưng đang nhanh chóng trở thành đối thủ.

Trong nỗ lực bảo vệ sân nhà, các luật sư lý luận rằng các kế toán viên không thể cung cấp mức độ bảo hộ khách hàng giống họ, chẳng hạn như đặc quyền pháp lý về bảo mật. Các công ty luật cũng tìm kiếm tính an toàn theo quy mô, kết nhóm để thiết lập các mối quan hệ cộng tác quy mô lớn, được gọi là "Big Law" (Các công ty luật hàng đầu), đối đầu trực tiếp với Big 4. Dù vậy,

các công ty kiểm toán sẽ không lùi bước. Hình dung ra một tương lai phát tài trong công tác pháp lý, các công ty đang vận dụng các mối quan hệ trong lĩnh vực công của mình nhằm bảo vệ số lãi họ đã kiếm được đến nay và mở đường cho những bước tiến xa hơn.

Họ cũng đang có những cuộc chiến khác. Bước đột phá mạnh mẽ nhất của các công ty là chứng kiến họ nhảy vào sân chơi đa dạng của "tư vấn quản trị".

Nước cờ dịch vụ "cố vấn"

Việc các nhà kế toán sẽ gia nhập lĩnh vực tư vấn không rõ ràng ngay lập tức. Cũng không phải là họ không vấp phải kháng cự, thậm chí từ chính trong giới. Arthur Lowes Dickinson, một cổ đông thâm niên ở Price Waterhouse, cho rằng các kế toán viên không nên tư vấn các doanh nghiệp nên vận hành như thế nào; họ nên trung thành với công tác đảm bảo tính chính xác cho báo cáo tài chính của khách hàng. Quan điểm của Dickinson có ảnh hưởng trong nhiều năm. Bước đột phá đầu tiên của Arthur Andersen vào mảng tư vấn hệ thống bị mang tiếng là hành động điên rồ. Năm 2013, trong bài "Làm thế nào ngành gành kế toán Mỹ đạt đến địa vị ngày nay: Phần I", Stephen A. Zeff diễn tả câu chuyện chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Arthur Andersen đã bị ép nghỉ hưu sớm như thế nào sau khi ông đề xuất công ty chia thành hai lĩnh vực, kiểm toán và tư vấn.

Những bước đi đầu tiên vào lĩnh vực tư vấn thuần túy là thăm dò. Năm 1963, Price Waterhouse nâng cấp phòng hệ thống và đổi tên thành "Các dịch vụ Tư vấn Quản trị", ứng với cách một số đối thủ của hãng khi đó đang giới thiệu những dịch vụ tương tự trên thị trường. (Arthur Andersen, công ty bắt đầu dịch vụ tư vấn trong những năm 1950, đã gọi phòng hệ thống của mình là "Phòng Dịch vụ Quản trị".) Phòng ban mới của Price Waterhouse cung cấp một bộ sản phẩm được quy định có vẻ tỉ mỉ xét trong

bối cảnh thời nay: "Đánh giá theo giai đoạn về quản trị của tổ chức; đưa ra lời khuyên về biểu mẫu và nội dung của thông tin thống kê (các báo cáo kế toán quản trị)...; đánh giá về các hệ thống quản trị; đưa ra lời khuyên về tổ chức của các quy trình văn phòng; và các đề xuất tự động hóa các quy trình kế toán và sử dụng máy vi tính." Tuy nhiên, bất kỳ nỗi hoài nghi nào về việc tư vấn đều bị gạt bỏ, quy mô và tham vọng đối với các dịch vụ cố vấn cứ thế lớn lên. Các công ty nhanh chóng phát triển và triển khai các chiến lược nâng cấp cho các nhà sản xuất xe hơi, các bộ quốc phòng, xí nghiệp nông thực phẩm, các hãng Dầu lửa lớn (Big Oil), các hãng Dược lớn (Big Pharma), Chính phủ lớn (Big Government). Arthur Andersen, Price Waterhouse và các đối thủ chính của họ đã phát triển nhanh chóng trong thị trường mới nổi này.

Ngoài tạo ra các dòng nghiệp vụ sinh lời mới cho kế toán viên, việc kinh doanh các dịch vụ cố vấn còn giúp giải quyết vấn đề cố hữu là tính thời vụ của công tác sổ sách và khối lượng công việc kiểm toán. Như cổ đông của Price Waterhouse, Paul Grady, viết năm 1945:

> "Tai họa của kế toán công trong quá khứ chính là sự căng thẳng khổng lồ và sức ép lên toàn bộ nhân sự trong suốt quý đầu năm, cùng với một lượng lớn nhân viên tạm thời... những nguyên nhân cơ bản của mùa cao điểm cũ đến nay vẫn còn, và chúng ta phải chế ngự được chúng, coi như một điều kiện tiên quyết đối với tiến bộ đạt chuẩn của ngành nghề."

Trong những năm đầu của Price Waterhouse, tháng Tám luôn là mùa uể oải. Nicholas Waterhouse nhớ lại, "tĩnh lặng tới mức thỉnh thoảng nhân viên trong kỳ nghỉ phép còn được yêu cầu đi nghỉ 'thêm một tuần nữa hoặc thậm chí hẳn hai tuần'". Dịp cao điểm cuối năm là một cơn hỗn loạn, trái ngược rành rành. Vào những năm 1910, trong các thời kỳ cao điểm nhất, một số

công ty kiểm toán Mỹ đã chọn một giải pháp cực đoan là thuê những người không phải kế toán, như các giáo viên, thậm chí nông dân, những người có thể cống hiến sức lao động tạm thời.

Đối với các công ty kiểm toán dồi dào nhân sự, thời kỳ thấp điểm về cầu thậm chí còn khủng khiếp hơn giai đoạn cao điểm. Thứ mà họ kinh doanh chính là giờ làm việc của nhân viên, chứ không phải các công cụ có thể trữ trong kho rồi đem ra bán sau. Số nhân viên không được sử dụng chính là tổn thất ròng. Ngoài những chu kỳ thường niên, các công ty còn đối mặt với những chu kỳ trong hoạt động kinh tế nói chung và trong các dòng dịch vụ lệ thuộc lớn vào sự bùng nổ và suy thoái kinh tế hơn. Ví dụ, các chuyên gia xử lý mảng phá sản làm ăn phát đạt khi phần còn lại của nền kinh tế hỏng bét. Các công ty làm gì để tận dụng tốt nhất tính chu kỳ? Kinh doanh dịch vụ tư vấn – khó tránh khỏi tính xu thế nhưng thực chất không có tính thời vụ và không bị ảnh hưởng bởi chu kỳ – đã đưa ra được một giải pháp.

Thậm chí ở thế kỷ 19, kinh doanh dịch vụ tư vấn từng là một phần của các dịch vụ kiểm toán, thuế và làm sổ sách truyền thống. Ví dụ, các khách hàng yêu cầu công ty hướng dẫn các hệ thống quản trị và trình bày báo cáo tài chính. Nhưng tư vấn không phải là một dịch vụ nổi bật, cũng không phải mảng quan trọng trong đào tạo hay tuyển dụng. Phần doanh thu nào đến từ việc cung cấp dịch vụ tư vấn? Không thể nào biết được chắc chắn, vì ranh giới giữa các dòng dịch vụ không rõ ràng, nhưng con số 5% có vẻ hợp lý. Bất kể là con số nào, chắc chắn không đủ để cân bằng được những kỳ cao điểm và chạm đáy.

Dẫu vậy, đi từ cơ sở khiêm tốn đó, phần đóng góp vào doanh thu của mảng tư vấn đã tăng lên, đạt khoảng 20% vào cuối những năm 1970. Lúc đó, sáu trong tám ông lớn kiểm toán đương thời (Big8) chiếm chỗ trong mười thứ hạng đầu của danh sách các hãng tư vấn quản trị tốt nhất nước Mỹ. (Arthur Andersen đứng

đầu danh sách năm 1983.) Trong suốt những năm 1980, doanh thu từ dịch vụ tư vấn luôn có chiều hướng đi lên. Đến năm 1990, nó chiếm khoảng 25% doanh thu ở tất cả công ty thuộc Big6 – riêng Arthur Andersen và Andersen Consulting, con số là 44%. Cuối thập kỷ đó, tư vấn gần như thu về nửa số lợi nhuận ở bốn công ty.

Vài năm sau, ba hãng thuộc Big 4 rút mạnh khỏi mảng tư vấn – khơi mào cho sự thành lập của hãng BearingPoint, Capgemini và Monday – sau đó lại hăng hái lao vào lĩnh vực đó. Năm 2013, lần đầu tiên doanh thu mảng tư vấn của một công ty thuộc Big 4 vượt doanh thu từ nghiệp vụ kế toán truyền thống của hãng. Deloitte lập nên cột mốc đó sau 168 năm kể từ khi William Deloitte mở văn phòng nghề kế toán ở London.

Giải phóng

Điểm đáng chú ý trong lịch sử mảng tư vấn của Big 4 trong thế kỷ 20 là không có nhiều chỗ mới mẻ như sự đa dạng và tốc độ tăng trưởng của nó, một tốc độ đã giúp Big 4 nhanh chóng sánh vai cùng các công ty chiến lược "thuần túy" bao gồm nhóm "Ba hãng ưu tú" (Elite Three): McKinsey, Bain và Boston Consulting Group. Họ tiếp tục giành được những hợp đồng béo bở nhất, nhưng Big 4 đã kiếm được số doanh thu từ mảng tư vấn khả sánh bằng cách khai thác khu vực kém hấp dẫn hơn của thị trường. Một trạng thái cân bằng mới đã được thiết lập, trong đó ai cũng có vị trí của mình. Như Vinod Mahanta viết vào năm 2013 cho tờ *Economic Times*: "Thường thì các nhà tư vấn giới giày trắng (chẳng hạn từ Elite Three) cảm thấy các nhà tư vấn Big 4 cũng có năng lực nhưng hợp với làm hợp đồng cơ bản thôi. Và tư vấn viên Big 4... lại tin rằng dân công ty chiến lược kia cũng giỏi nhưng tâng bốc quá đà."

Các dịch vụ tư vấn mở rộng đã giải phóng các hãng kiểm toán lớn khỏi những sân chơi hạn chế hơn trong kiểm toán, phá sản

và thuế. Các dịch vụ cố vấn có thể được chào bán cho mọi loại hình thân chủ: các doanh nghiệp lĩnh vực công và tư nhân, cả các đảng chính trị, đơn vị chính sách, phái cấp tiến trong một tổ chức, các nhà quản lý, giáo hội, tổ chức xã hội và các cá nhân. Trong nửa cuối thế kỷ 20, các công ty chứng kiến sự tăng trưởng ấn tượng trong mảng dịch vụ dành cho chính phủ cũng như các ngành công nghiệp sáng tạo và tổ chức phi lợi nhuận, như bệnh viện, nhà dưỡng lão, trường đại học, viện tôn giáo và các tổ chức từ thiện khác. Với nhóm Big 4, khu vực phi lợi nhuận hóa ra lại đem lại nhiều lợi nhuận đáng kinh ngạc.

Các dịch vụ tư vấn cũng nới rộng phạm vi cho công ty. Các hãng kiểm toán có thể chẩn đoán các vấn đề của khách hàng, đề xuất phương pháp tiếp cận vấn đề và giúp triển khai các giải pháp. Việc quản lý thương vụ và các dự án cải tiến (thông qua "phòng quản lý dự án" – PMO – có mặt ở nhiều nơi) đã trở thành các nghiệp vụ nòng cốt của Big 4. Các công ty không chỉ còn là những nhà tư vấn đáng tin cậy; lúc bấy giờ, họ còn là người thực hiện và nhà quản lý. Trải qua nhiều năm nữa, họ mới hiểu thấu đáo rằng bước chuyển dịch này đã thay đổi mức độ rủi ro của công ty như thế nào. Một ví dụ là, Deloitte đã bị dính vào một vụ triển khai yếu kém hệ thống bảng lương, sự thất bại đã trì hoãn tiền lương của hàng nghìn nhân viên.

Thế kỷ 20 là thời kỳ đổi mới phương pháp luận của nghề kế toán. Các công nghệ mới đưa đến những làn sóng thay đổi liên tiếp: máy đánh chữ, máy sao chép, máy tính, máy vi tính. Những thập kỷ sau những năm 1960 chứng kiến màn bùng nở tuyệt vời của phát minh và độ tinh vi trong các dịch vụ tư vấn. Những dịch vụ đó hoàn thiện mảng tài chính doanh nghiệp, tư vấn hệ thống, tư vấn IT, kiểm toán nội bộ, kiểm toán điều tra, kiểm toán độ trung thực, tư vấn kinh tế, mô hình hóa kinh tế, mô hình hóa tài chính, đánh giá hiệu quả, đánh giá chương trình, đánh giá lĩnh vực, các thương vụ, các dịch vụ pháp lý, tư vấn bất động sản, quản lý

dự án, dựng sơ đồ logic đầu tư, phân tích lợi ích và chi phí, định giá, đánh giá, điều tra, quan hệ công chúng, công vụ, tư vấn công việc, săn tìm ứng viên giám đốc, tái cấu trúc và còn nhiều nữa.

Nếu dịch vụ tư vấn của Big 4 là "làm mọi thứ vì mọi người", nó còn là một trường hợp kiểu "trở lại tương lai" đối với nghề kế toán, gợi lại thuở ban đầu khi "các nhà kế toán" còn là trợ lý lập hóa đơn ở công ty luật, nhân viên đấu giá, và tổng đại lý sẵn sàng làm gần như bất kỳ việc nào. Trong giai đoạn non trẻ của nghề, những cơ quan như ICAEW phải trăm cay ngàn đắng mới xác định và vạch ranh giới cho lĩnh vực dịch vụ kế toán và kiểm toán. Nhân viên đấu giá, trợ lý lập hóa đơn luật, môi giới bất động sản, người thu nợ và tổng đại lý không có cách nào được phép tự xưng là "kế toán viên" nữa. Thế nhưng bây giờ, độ dao động trong đa dạng chuyên môn ở các công ty Big 4 đã nghiêng về phía khác. Nhằm duy trì sự phân loại hiện tại của các dịch vụ tư vấn, họ phải tập hợp được số nhân viên đa dạng như số dược điển bất hợp pháp của Hutch.

Tất cả mọi người

Hiện nay, ngày càng có ít nhân viên Big 4 xem mình là kế toán viên. Ngày càng ít người theo đuổi những chứng chỉ được cấp phép chính quy hay CPA. Tất cả những người gia nhập đều đang được chào đón như người cung cấp các dịch vụ tư vấn. Hồ sơ quy tắc và các dòng dịch vụ cũng đa dạng như thời kỳ trước khi ngành này bắt đầu tự lập thành nghiệp đoàn. Gần đây, một giám đốc Big 4 đã tóm lược sự đa dạng này như sau: "Trong một đội ngũ tôi từng làm việc có các kế toán viên, kiểm toán viên, nhân viên thẩm định phí bảo hiểm, nhà kinh tế học, kĩ sư, nhà tâm lý học, nhà cố vấn, nhân viên xã hội, kiến trúc sư, nhà khoa học, nhà địa chất, nhà địa lý, nhà nhân khẩu học, nhà tuyển dụng, nhà tiếp thị, nhà quản lý, chuyên viên tài chính, nhân viên bất động sản, người nghiên cứu văn chương. Cộng thêm vài tổng quát viên."

Những người mới đến đã đem lại nhiều văn hóa nghề nghiệp và các ngôn ngữ chuyên môn khác nhau. Mỗi công ty thuộc Big 4 đều từng bước xây dựng một "đặc điểm của dịch vụ tư vấn" thống nhất, tương tự đặc điểm riêng trong lĩnh vực thuế và kiểm toán. Dẫu vậy, chắc chắn những người mới đến đang được đầu tư theo các cấp độ không giống nhau trong không gian văn hóa Big 4 nói chung, và trong cả sự quyến rũ của quá trình được thăng hạng lên thành viên góp vốn. Do đó, những nỗ lực tích hợp văn hóa của Big 4 mới chỉ phát huy phần nào hiệu quả.

Những vấn đề nội tại khác cũng nảy sinh trong quá trình lấn sân sang tư vấn. Một nguyên nhân là chuyên môn hóa năng lực nhân sự rất tốn kém. Ngoại trừ những chi phí trực tiếp từ hoạt động tuyển dụng và đào tạo đặc thù, chuyên môn hóa còn có một khoản chi phí gián tiếp, vì Big 4 không thể luân chuyển nhân sự qua lại trơn tru giữa các dòng dịch vụ dựa trên các yêu cầu về thời gian làm việc. Các khoản đầu tư vào dịch vụ chuyên môn hóa và năng lực khá lổn nhổn và gây nên xích mích trong các đội nhóm của Big 4, cũng như trong các thị trường lao động nội bộ của công ty. Tư vấn chuyên môn hóa đã hủy hoại cơ sở lý luận ban đầu của việc vươn sang mảng tư vấn quản trị là: khả năng luân chuyển nhân sự nhằm loại bỏ tính chu kỳ của luồng công việc. Chẳng hạn, không thể đem các nhà địa chất hay nhân viên xã hội bù đắp cho thiếu hụt kiểm toán viên. Chuyên môn hóa cũng không ổn định. Cả bốn công ty đều từng nếm trải thương đau khi tập hợp thật nhiều đội ngũ tư vấn viên nòng cốt để rồi chứng kiến họ bị đối thủ "cướp" mất hoặc đoạt hết những nhân viên chủ lực.

Bộ công cụ tư vấn hỗn hợp

Để cung cấp dịch vụ tư vấn trên nhiều lĩnh vực, Big 4 đã phải kết hợp một bộ các công cụ mang tính dung hòa giống như những người sử dụng chúng. Các nhà nghiên cứu tìm kiếm khắp nơi để

định vị các nguồn gốc của các công cụ đó. Những ngôi chùa Phật giáo ở Sri Lanka. Quỹ tài trợ cho các cuộc Thập tự chinh. Tài chính của thương nhân Ý. Công ty Đông Ấn Hà Lan (Dutch East India Company). Công tác kế toán nội bộ ở các trang viên Anh. Quản trị doanh nghiệp thời thế kỷ 19. Quản lý theo khoa học – Chủ nghĩa Taylor. Tài chính công theo kinh tế học Keynes. Học thuyết quản lý những năm 1970. Kinh tế học tân cổ điển. Chủ nghĩa Thatcher. Mô hình Quản trị công mới. Tài chính doanh nghiệp những năm 1980. Quản trị *kaizen* kiểu Nhật và sản xuất tức thời (Just-in-time). Giám sát hệ thống. Drucker, Porter, Schumpeter. Ford, Galbraith, Rand Corporation. Thực sự nhiều nguồn trong số này đã góp phần làm nên bộ công cụ tư vấn. Tựa như loài chim ác tồn tại rất lâu, Big 4 đã và đang thâu tóm các phương pháp từ khắp nơi.

Đánh giá hiệu suất, một trụ cột trong các hoạt động tư vấn của Big 4 hiện nay, là một minh họa cho lịch sử lạ thường của các phương pháp tư vấn. Josiah Wedgwood đã tiên phong thực hiện nghiệp vụ đánh giá này tại các xưởng đồ sứ của ông hồi thế kỷ 18. Là ông của Charles Darwin, bản thân Wedgwood cũng là một thiên tài, một trong những người thực hiện kế toán chi phí đầu tiên và toàn diện nhất thế giới.

Ngoài những kỹ thuật như kế toán kép và kiểm toán tài chính, các công ty đã áp dụng những công cụ không mang những đặc tính tài khóa hay thậm chí là định lượng: ví dụ, các tuyên bố sứ mệnh, các chiến lược truyền thông, các bản đồ logic đầu tư và các chương trình cải thiện văn hóa. Được trang bị bằng bộ công cụ mang tính dung hòa, các công ty đã đi qua những chu kỳ lớn của thế kỷ 20, chu kỳ của đa dạng hóa và chuyên môn hóa công nghiệp, của quốc hữu hóa và tư nhân hóa, của phi điều tiết và tái điều tiết. Chẳng hạn, trong lĩnh vực tài chính, các công ty đã giúp các ngân hàng kết hợp với các hãng bảo hiểm dưới một chiêu bài hấp dẫn, "phân phối bảo hiểm qua ngân hàng" (bancassurance);

khi những hiệu ứng đồng vận đầy hứa hẹn không xuất hiện, họ lại giúp phân tích các vụ kết hợp, xét trên tính hiệu quả, trọng tâm và quản lý rủi ro. Các nhà tư vấn không trở nên giàu có bằng cách bảo thân chủ của mình giữ nguyên mọi thứ.

Nghịch lý của các dịch vụ tư vấn là người đọc những sản phẩm tư vấn qua văn bản không thể nhìn thấy lịch sử mang màu sắc chuyên biệt của chúng. Tất cả các công cụ được vay mượn đều bị sao chép, kết hợp với nhau. Thành phẩm cuối cùng sẽ không có đặc tính riêng, không thể hiện bối cảnh lịch sử, bị nhồi nhét một hỗn hợp các nhận thức thường thức, hiểu biết thông thường và những tuyên ngôn sống cao đẹp, tô điểm bằng các dấu ngoặc, dấu mũ, và đơn giản hóa bằng những thuật ngữ chắc chắn là ngớ ngẩn như "khuyến khích", "gây ảnh hưởng", "từ dưới lên", "từ trên xuống", "quản lý các bên liên quan" và "kiến thức".

Tất cả sản phẩm tư vấn bằng văn bản của Big 4 đều có một nét tương đồng chung, biểu hiện qua các cấu trúc, các điều khoản khước từ, đồ họa, phong cách hiển thị văn bản và trọng lượng như nhau. Tính chất đồ sộ của các thư thông báo, trình bày và báo cáo dịch vụ tư vấn – được gọi là "yếu tố dày nặng"[1] – lại quan trọng đến lạ. Thực ra, nó giúp xác định bao nhiêu doanh thu được thu về, vì các hãng kiểm toán đôi khi định giá dựa trên số trang (hay họ đặt ra số trang dựa vào mức giá họ dự định đòi). Sự dày cộp thỏa đáng khiến khách hàng vui vẻ với quyết định mua hàng của mình.

Giá trị gây tranh cãi của các dịch vụ tư vấn

Điểm này đưa chúng ta đến một sự thật không mấy thoải mái. "Chất lượng" của các dịch vụ tư vấn là một khái niệm khó nắm bắt.

[1] Yếu tố dày nặng (thud factor): Ám chỉ độ dày hay trọng lượng của một tập hồ sơ (ND).

Nhìn từ bên ngoài, các sản phẩm tư vấn là nhằm giải quyết vấn đề, nhưng thực chất chúng chỉ tạo ra một tâm trạng ở khách hàng. Các nhà tư vấn quản trị là người cung cấp các chất morphin nội sinh bí ẩn phát sinh từ việc ta chứng kiến họ xử lý ra trò một vấn đề – giải quyết nhu cầu "cần làm gì đó". Thông qua các cuộc khảo sát và phỏng vấn tinh vi, Big 4 bỏ công sức đo lường các tâm trạng mà sản phẩm của họ tạo ra. Khách hàng sẽ quay lại hay không? Khách hàng sẽ giới thiệu chúng ta cho những người khác không? Sản phẩm này củng cố thương hiệu của chúng ta trên thị trường không? Những phản hồi đối với các câu hỏi sẽ định hình các sản phẩm tương lai của công ty, cũng như triển vọng tương lai của các cộng sự và đội ngũ của họ.

Nhiều dịch vụ tư vấn rất dễ cung cấp. Các đội ngũ tư vấn sử dụng các phương pháp chung bất cứ khi nào có thể, và việc áp dụng một phương pháp chung cho một vấn đề cụ thể luôn có chi phí rẻ, ngay cả nếu kết quả chưa hoàn toàn thỏa mãn. Các dịch vụ tư vấn cũng ít rủi ro hơn nhiều (và ít bị điều tiết) so với các sản phẩm kế toán như dịch vụ thuế và kiểm toán tài chính. Thuế và kiểm toán đem lại đủ loại cạm bẫy tiềm ẩn, và là đối tượng của mọi phương thức giảm nhẹ thiệt hại. Trái lại, các dịch vụ tư vấn hoạt động trong một môi trường phóng khoáng, tự do. Bác sĩ, kiến trúc sư, kĩ sư và nhiều nghề khác đối mặt với những hiểm nguy thực sự mỗi ngày. Thế nhưng trong nghề tư vấn, chuyện gì có thể sai lắm được chứ? Nếu lời tư vấn không đúng thời điểm hay không phù hợp, hoặc đơn giản là ngu ngốc, những nhược điểm đó hiếm khi bị đem ra ánh sáng. Nếu một khách hàng làm theo một lời khuyên, hành động và các hệ quả của nó không có điểm "phản tác dụng" nào để so sánh – tức là, không tồn tại một hệ quả thay thế trong trường hợp lời khuyên không được áp dụng. Cả trăm yếu tố khác nhau có thể định đoạt một chiến thuật cụ thể sẽ thành công hay không, và nhiều yếu tố trong đó nằm ngoài tầm kiểm soát của khách hàng và các cố vấn của họ. Vì những lý do này

và các nguyên nhân khác nữa, gần như là không thể xác minh một cách khách quan rằng một lời khuyên cụ thể gây thiệt hại, và quy trách đó cho các tư vấn viên.

Hơn nữa, các sản phẩm tư vấn có tính chống kiện tụng rất cao. Các báo cáo và thư thông báo dịch vụ tư vấn luôn bao gồm những điều khoản khước từ trách nhiệm, thường trắng trợn áp dụng trên phạm vi rộng. "Chất lượng của lời tư vấn này không được đảm bảo." "Không có trách nhiệm pháp lý trong trường hợp ai đó thực hiện theo lời khuyên này." "Nếu mọi thứ anh nói với chúng tôi là sai, đó không phải là lỗi của chúng tôi." Những điều khoản khước từ trách nhiệm trong dịch vụ tư vấn là một loại hình nghệ thuật quan liêu, một hình thái kỳ lạ của nhân loại học giả danh hợp pháp.

Cơ sở khoa học của công việc tư vấn

Trong thời Cận đại, hoạt động kế toán và ghi sổ gần như thuộc vào phạm vi của khoa học. Liệu ta có thể nói tương tự về các sản phẩm tư vấn?

Dưới hết thảy những lời khước từ trách nhiệm, các dấu bất đẳng thức và phông chữ Arial hoặc Times Roman, các sản phẩm tư vấn được xây dựng dựa trên các phương pháp thực nghiệm và giả thực nghiệm, là những phương pháp có cơ sở tri thức. Cơ sở đó hiếm khi bị hoài nghi. Nếu bị, thì tình cảnh thật là đáng tiếc. Các báo cáo tư vấn tràn ngập các phân tích vô nghĩa và thông điệp đẹp mã. Nhiều sản phẩm chủ lực của dịch vụ tư vấn doanh nghiệp – mua lại và sáp nhập, tưởng thưởng bằng vốn chủ sở hữu, giám đốc độc lập, và các hình thức thuê ngoài, cắt giảm nhân sự và tái cơ cấu – đã chứng tỏ chúng chỉ có mối tương quan yếu ớt, hoặc thậm chí là không có liên quan nào, với thành công của doanh nghiệp. Các sản phẩm khoác lên mình bộ lễ phục mang tên nghiêm ngặt và khoa học, nhưng rốt cuộc đó chỉ là mã bên ngoài.

Thực tế, nhiều sản phẩm tư vấn – nhất là những sản phẩm có mục đích dự đoán triển vọng của một công ty – được xếp vào hạng mục mà các nhà thống kế gọi là "đặc tính mơ hồ", và nhà kinh tế học J.K. Galbraith coi là "sự thiếu hiểu biết tinh vi", "lỗi cơ bản" và "mang tính lừa gạt". Ngành dịch vụ tư vấn chính là nơi rời xa khoa học rõ ràng nhất của nghề kế toán.

6

SỰ THAY ĐỔI KÉM KHÔN NGOAN

Những cuộc phiêu lưu và rủi ro
trong xây dựng thương hiệu Big 4

Tên tuổi hàm chứa điều gì?

Xây dựng thương hiệu là mấu chốt làm nên sự thăng hoa của Ngân hàng Medici. Từ Scotland ở phương Tây cho đến Trung Quốc ở phương Đông, thương hiệu của ngân hàng lập tức được nhận diện như một chỉ báo của sự an toàn và tính chính trực. Và nó còn đảm nhiệm một mục đích ở địa phương, đó là giúp ổn định các nhân viên sơ cấp giàu tham vọng. Một nhân viên quản lý nóng vội muốn tự mình làm ăn và thành lập một công ty đối thủ, sử dụng các phương pháp của Medici, nhưng anh ta không thể nào tự nhận mình là một phần của Ngân hàng Medici, thương hiệu đã được bảo hộ: quyền dùng cái tên đó là ưu đãi độc quyền của việc hợp danh.

Bất chấp nguồn gốc tội phạm của gia đình và hết thảy những quanh co ngoắt ngoéo trong câu chuyện về Medici, cái tên này vẫn có tầm ảnh hưởng – là một thương hiệu vĩ đại của mọi thời đại. Thậm chí ngày nay nó vẫn đang được sử dụng trong hệ thống ngân hàng châu Âu. Tên tuổi hiện tại của Big 4 cũng thuộc danh sách những thương hiệu được nhận biết nhiều nhất trên thế giới, và nằm trong danh sách tài sản giá trị nhất của họ.

Đầu thế kỷ 20, giới hâm mộ Great Western Railway vĩ đại của Anh gọi công ty là "Đường sắt Tuyệt vời của Chúa" (God's Wonderful Railway); kẻ chê bai thì gán cho cái tên "Con đường Lòng vòng Vĩ đại" (Great Way Round[1]). Những cuộc sáp nhập quy mô lớn đầu tiên giữa các công ty đường sắt nổi bật với cuộc "nhấc lên đặt xuống" về danh xưng của doanh nghiệp. Thương hiệu nào sẽ chiếm thế thượng phong trong cái tên mới? Di sản của bên nào sẽ xuất hiện trước? Kể từ đó, nỗi khổ não tương tự đã xuất hiện trong các cuộc sáp nhập của những công ty kiểm toán lớn.

Ví dụ, năm 1989, thất bại của các cuộc bàn bạc tế nhị về vấn đề thương hiệu là một lý do khiến vụ sáp nhập gây tranh cãi giữa Price Waterhouse và Arthur Andersen không tiến xa hơn. (Một ý kiến khác về nguyên nhân là vì hai công ty có "văn hóa vô cùng khác nhau".) Mỗi bên trong cuộc thương thảo đều nghĩ thương hiệu của mình phải chiếm ưu thế trong thực thể mới. Một nhà đàm phán phía Price Waterhouse cho rằng phải bảo lưu "giá trị tiếp thị ngầm của chữ "price" (giá) trong tên hãng, vì khách hàng luôn để ý đến phương diện chi phí." Trên thực tế, những liên tưởng tiềm thức như thế hoàn toàn trái ngược với hình ảnh đặc biệt mà công ty từng mong tạo thành. (Nếu Samuel Price còn sống, hẳn ông sẽ lao lên lầu và nện cho nhân viên đàm phán đó một cú.) Màn thương thảo suýt nữa khép lại bằng từ viết tắt "PWA", một thỏa hiệp lẽ ra là gần nhất với thương hiệu hiện tại, nếunhư không tính đến cách viết hoa lạ lùng.

(Theo báo cáo, trong cuộc suy thoái đầu những năm 1990, Price Waterhouse đã đề xuất giảm 40% phí kiểm toán – như một chiến lược "định giá chỉ đạo lỏ" nhằm lôi kéo người khổng lồ Prudential trở thành khách hàng của các dịch vụ tài chính của công ty. Lập luận dựa theo bằng chứng được trình bày như sau:

[1] Nguồn gốc cách gọi này xuất phát từ một thực tế là nhiều tuyến đường ray của công ty Great Western Railway đi mất nhiều thời gian hơn tuyến đường thẳng (ND).

Khoản lỗ có thể bù đắp thông qua việc bán các dịch vụ phi kiểm toán sinh lời. Theo các biên tập viên của tờ *Evening Standard*, viết trong bài "A Cutting Sense of History at PwC" (Ý nghĩa giảm giá trong lịch sử của PwC), vụ giảm giá khi được tiết lộ đã gây rối loạn đến nỗi công ty mất vài năm mới rũ bỏ được cái danh "Price Waterhouse-Giảm giá".

Tên PwC, và cái tên dạng dài PricewaterhouseCoopers, cho thấy những cuộc đàm phán sáp nhập cẩn trọng giữa Price Waterhouse và Coopers & Lybrand. Nó cho thấy sự cân nhắc tỉ mẩn đầy đau khổ về khoảng cách giữa các chữ cái (hay việc thiếu khoảng cách) và những chữ cái viết hoa và không viết hoa. Chữ cái "w" trong Waterhouse bây giờ chính thức được viết bằng chữ cái in thường, trong tên đầy đủ mới cũng như trong tên viết tắt (từ các chữ cái đầu) mới của công ty. Hiệu quả mang lại là một thương hiệu trông có vẻ thiếu trang nhã và tạm bợ. Chúng tôi băn khoăn, liệu Edwin và Nicholas Waterhouse sẽ đánh giá màn thỏa hiệp kỳ quặc này như thế nào?

Tên viết tắt từ các chữ cái đầu là chủ đề mang lại nhiều niềm vui trong ngành. Nào là, "Nối cần rút với những chiếc máy tính" (Pricks With Calculators), "Thận trọng tiến hành" (Proceed With Caution), "Người làm việc giá rẻ" (People Working Cheap), "Người làm việc không ngơi tay" (People Working Constantly), "Các cổ đông không phân giai cấp" (Partners Without Class) – tất cả đều rất thịnh hành, và từ đồng âm khác nghĩa xui xẻo "Pee-WC"[1] cũng thế, lại là một lý do nữa cho việc viết hoa. Mặc dù ngày nay công ty vẫn được gọi là PwC, nhưng logo gần đây nhất của hãng đã bỏ việc viết hoa.

[1] Pee-WC, lần lượt có phiên âm /'pi/ /w/ /si:/, dịch ra là Nhà vệ sinh tiểu tiện. PwC cũng có phiên âm đọc tương tự trong tiếng Anh, dù nghĩa khác. Hai từ này xếp vào từ đồng âm nhưng khác nghĩa (ND).

Price Waterhouse đã cải tiến cách viết tên hãng rất lâu trước vụ sáp nhập với Coopers & Lybrand. Năm 1940, công ty xóa dấu phẩy trong tên "Price, Waterhouse and Co". Đặt vào bối cảnh kham khổ thời chiến, quyết định đó đã gợi cho một nhà bình luận trên báo nói đùa rằng, sự thay đổi chính là một biện pháp kinh tế "được thiết kế nhằm tiết kiệm mực". Năm 1981, hãng bỏ nốt cụm "and Co.". (Chữ "Co." có nghĩa là "cộng sự" (co-partners", không phải viết tắt của "công ty" – company).

Trong năm năm đầu, Price và Waterhouse có quan hệ hợp danh với William Holyland. Khi các cộng sự tìm nơi đặt một bảng tên làm bằng đồng cho cơ ngơi của họ, Waterhouse lo ngại nếu tấm bảng gắn trên hai trụ tách rời của cánh cửa xoay tự động, những khách đi ngang qua có thể đọc thấy mấy chữ "Price, Holy Water" (Giá, Nước thánh) trên cánh cửa thứ nhất đang mở, và những từ "land and house" (đất và nhà) trên cánh cửa thứ hai.

Năm 1887, Price qua đời. Lúc này chỉ còn lại hai cộng sự: Edwin Waterhouse và George Sneath, một người tính cách tươi sáng và dễ mến, con trai của một tiểu điền chủ. Waterhouse đề nghị đổi tên công ty thành Waterhouse, Sneath and Co. nhưng Sneath khéo léo phản đối. Ông lấy lý lẽ là thương hiệu đó hàm chứa quá nhiều giá trị. Sự tình đã có thể đi theo một hướng khác, và điều đó gợi lên một ý nghĩ kích thích. Liệu PwC lẽ ra đã trở thành một thế lực tầm cỡ quốc tế như WaterhousesneathCoopers?

Một câu chuyện phổ biến về Cooper Brothers liên quan tới cơ ngơi ban đầu của họ ở đường Gutter Lane, gần Cheapside, London. Khi công ty phát triển lớn mạnh, tên đường càng ngày càng trở thành một vấn đề nhức nhối[1]. Theo kể lại, các cộng sự

[1] Theo từ điển Cambridge, từ "gutter" trong tiếng Anh có nghĩa là "rãnh nước", hoặc có nghĩa bóng là "dưới đáy xã hội". Ngoài ra, đường Gutter Lane lần đầu được ghi chép dưới cái tên Godrun Lane vào năm 1185, và đến thế kỷ 15 thì đổi thành Gutter Lane như hiện tại. Trước kia, Gutter Lane còn có một nghĩa lóng chỉ cổ họng (ND).

đã viết thư gửi các nhà chức trách thành phố, đề xuất một cái tên mới cho con đường lớn là Coopers Lane. Nhà chức trách được cho là đã đáp lại bằng gợi ý công ty đổi tên sang Gutter Brothers.

Tên viết tắt KPMG được sử dụng khi Peat Marwick sáp nhập với công ty châu Âu KMP, tên đầy đủ là Klynveld Main Goerdeler. Các cộng sự chấp nhận các chữ cái không dựa theo thứ tự bảng chữ, mà bắt chước danh hiệu huân chương cao quý của Anh, KCMG (tước Trưởng Hiệp sĩ của Huân chương St. Michael và St. George). Tên viết tắt này đã tạo điều kiện cho trò chơi chữ chẳng kém tên PwC. Ngoài thử thách ghi nhớ các chữ cái thực sự đại biểu cho từ nào (đa số nhân viên đến nay vẫn thất bại), trò nói giỡn còn có những phương án thay thế sáng tạo như "Tiếp tục chơi golf" (Keep Playing More Golf), "Tiếp tục giúp tiền của các cộng sự tăng trưởng" (Keep Partners' Money Growing) và "Tiếp tục moi tiền từ chính phủ" (Keep Pulling Money from Government).

Công ty từng được biết đến với cái tên Ernst & Young đến nay chính thức chỉ còn hai chữ cái, EY. Nhưng nó vẫn được nhắc tới bằng tên cũ. Một bộ phận không nhỏ còn một mực phát âm (và viết) Ernst như Ernest – hay thậm chí như Earnest (đứng đắn), một nghĩa không phải là không hữu ích cho một hãng kiểm toán. Các biến thể không chính thức của tên công ty còn có E-Why?[1] và Ernie (như trong Bert).

Logo cách điệu, đơn giản hóa của Deloitte phản ánh tiến trình phát triển cẩn trọng của họ. Tiền được chi đậm cho phông chữ in, tính cả dấu chấm màu xanh lá, có nghĩa là sự đổi mới, không phải là dấu chấm hết. Trước khi trở thành một thương hiệu với cái tên chỉ gồm một từ đơn, công ty có danh xưng Deloitte Touch Tohmatsu. Tên này đến nay vẫn là danh xưng đầy đủ cho pháp

[1] E-Why phiên âm là /i: wai/, đọc giống EY trong *EY! Magateen. EY! Magateen* là một tạp chí khiêu dâm của Nam Mỹ (ND).

nhân chính của tập đoàn toàn cầu, một công ty hữu hạn (bởi sự) bảo đảm. Họ Deloitte là một cái tên Pháp có phần Anh hóa, được truyền lại cho William Deloitte từ ông của ông, Count de Loitte, một quý tộc bỏ trốn khỏi nước Pháp thời kỳ cách mạng.

Ngài George Touche, một người Scotland và sau này là một tòng nam tước, có tên khai sinh là George Touche. Gia đình ông phát âm họ của mình giống "toch", như trong từ "loch"; nó chẳng hề có vần với từ "such" hay "douche". George đã ghép thêm chữ "e" để phân biệt rõ hơn tên ông với từ "touch", một từ mà, đối với một kế toán viên, cũng dở chẳng kém từ "earnest" mang nghĩa "đứng đắn". Trong trận chiến mang màu sắc thuyết tiến hóa Darwin, sự hiện diện thương hiệu của Big 4 đồng nghĩa với Touche tất phải diệt vong. Những cái tên "đã đi vào quên lãng" khác của Big 4 bao gồm Whinney, Garnsey, Plender và Kettle. Chúng thuộc về những cộng sự cũng góp công sức xây dựng nên các công ty lớn và ngành nghề nói chung nhiều hệt như những người khác. Việc tên của những người khác đã chiếm ưu thế trong các thương hiệu Big 4 chủ yếu là do vấn đề may rủi.

Những thương hiệu hiện tại phảng phất khí chất liêm chính, tính cẩn trọng kiểu Anh và luật pháp Anh, đều đem lại cảm giác an tâm. Ba trong Bộ Tứ đặt trụ sở chính ở Vương quốc Anh (KPMG trụ sở ở Amsterdam; Deloitte là một pháp nhân của Anh, dù các văn phòng đầu não đặt tại New York). Nhưng trong quyền sở hữu và các nguồn doanh thu, bốn công ty từ lâu đã không còn nặng tính Anh nữa. Ví dụ, ngày nay, nhân sự ở châu Á và Bắc Mỹ của các công ty vượt xa ở Anh Quốc. Riêng Trung Quốc ở vào vị thế vượt mặt Anh, trở thành quốc gia có nhiều nhân viên Big 4 nhất. Trong nhiều năm, nghiệp đoàn trong mạng lưới toàn cầu của Deloitte là một chủ thể có trụ sở ở Thụy Sĩ, được gọi là một "verein" (trong tiếng Đức) – như Andrew Clark, viết trên tờ *Guardian*, gọi rất hợp lý là "một cấu trúc thành viên mơ hồ nguyên bản được dành cho các câu lạc bộ thể thao, các tổ chức tình nguyện và các hiệp hội".

KPMG trước đây cũng là một "verein" Thụy Sĩ, nhưng hiện nay là một công ty Thụy Sĩ.

Bộ Tứ đã trở thành các doanh nghiệp toàn cầu chân chính. Hẳn ngài Sneath cũng cảm thấy tự hào.

Lời chào mời không được hoan nghênh

Văn hóa của ngành nghề thuở ban đầu là các kế toán viên không được "chào hàng" công việc. Thay vào đó, họ nên liên lạc với các khách hàng thông qua những mạng lưới quan hệ chính thức và không chính thức, hoặc chờ khách tự tìm đến. Xét cho cùng, kế toán viên tham gia một nghề chuyên môn, chứ không phải thương mại thuần túy. Các chiến lược tiếp xúc khách hàng mới và giành công việc mới được ưa thích bao gồm: có một ghế trong các ban điều hành từ thiện, tham gia các câu lạc bộ đồng quê và bắt tay thăm hỏi ở phòng họp, hiệp hội và phòng thương mại. Hành vi chào hàng tiến hành kín đáo và là một cuộc đấu dài hơi.

Theo Rick Connor, cộng sự quản lý của văn phòng Denver thuộc KPMG, phát biểu năm 2002, "đó là nghề nghiệp của một quý ông". "Hồi đó chưa có nhân viên kinh doanh toàn thời gian," Connor nói với tờ *Wall Street Journal*. Hành vi chào hàng chủ động mâu thuẫn với sứ mệnh đại chúng và thẩm quyền chuyên môn của các kế toán viên, những người, như Ianthe Dugan nói, là "lương tri của chủ nghĩa tư bản". Mãi đến cuối thập niên 1960, ý tưởng về một "chiến dịch tiếp thị" tới các khách hàng mới vẫn chưa tồn tại trong nghề. Trước thời ICAEW, các quy định phản đối quảng cáo được thi hành với mức độ gay gắt và nghiêm khắc của một phường hội ngành nghề thời trung cổ.

Ví dụ, năm 1881, một hội viên của Viện chính thức bị phê bình vì phân phát các tấm thiệp mời chào nghiệp vụ xử lý phá sản.

Những hình thức tiếp thị tinh vi khác cũng có thể đẩy các hội viên vào cảnh nước sôi lửa bỏng. Theo Sir Harold Howitt trong cuốn sách năm 1966 của ông về lịch sử của ICAEW, "Thư ký của Viện, trong tất cả trường hợp ông phát hiện ra, ông có quyền trao đổi và thông báo cho họ, Hội đồng coi hành vi quảng cáo như vậy là thiếu chuyên nghiệp".

Quan điểm ở Mỹ nhìn chung cũng giống ở Anh. Năm 1922, Viện Kế toán Mỹ (American Institute of Accountants) cấm các công ty thành viên thực hiện quảng cáo cũng như các hình thức tự xúc tiến khác. Tuy nhiên, những người như Alwin Charles Ernst không tài nào cưỡng lại những cơ hội mà báo in và những phương thức tiếp thị khác đem tới. Ông được xem là người có công tạo ra phòng kinh doanh và tiếp thị đầu tiên của ngành kế toán vào năm 1917. Ông gọi nó là "Phòng Phát triển Kinh doanh". Ernst & Ernst, một công ty quy mô toàn quốc trong những năm 1920, đã tiếp thị công khai các dịch vụ qua quảng cáo trên báo giấy với những tiêu đề như "Một dịch vụ toàn quốc vì doanh nghiệp tốt đẹp hơn", và "Nơi tri thức là hạnh phúc và dốt nát là tốn kém". Viện Kế toán Mỹ chẳng chút động lòng. Năm 1923, Viện cáo buộc Alwin và hai cộng sự vi phạm các quy định chống chào hàng và quảng cáo. Lựa chọn làm tiếp thị thay vì phục tùng, ba người đã từ bỏ quyền hội viên.

Đứng trước các giá trị biến đổi và thực tế thị trường, hết thảy hạn chế này đều được định sẵn sẽ biến mất. Một tác giả viết về khủng khoảng trong đạo đức nghề kế toán đã ghi nhận quảng cáo, chào hàng và những lối cạnh tranh thương mại khác đã trở thành trạng thái bình thường mới của nghề kế toán như sau:

> "Năm 1972, thuận theo (Bộ Tư pháp), Viện dỡ bỏ lệnh cấm đặt giá thầu cạnh tranh trong bộ quy tắc ứng xử của mình. Đến năm 1979, Bộ Tư pháp và Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC) đã buộc Viện xóa bỏ các quy định cấm hành vi

chào hàng trực tiếp, chủ động, không cấm đoán hoạt động quảng cáo đơn thuần cung cấp thông tin... Những sửa đổi này trong bộ quy tắc ứng xử của Viện, nhất là trong vấn đề đặt giá thầu cạnh tranh và chào hàng chủ động, trực tiếp, đã làm thay đổi sâu sắc môi trường thực hiện nghiệp vụ của các hãng kiểm toán. Sự cạnh tranh giữa các công ty được thể hiện rõ hơn trong ngôn ngữ thương mại – hăng hái đuổi theo lợi nhuận – vì vậy lại đặt áp lực căng thẳng lên các giá trị chuyên môn."

Ngày nay, chào hàng công việc chính là sinh kế của Big 4, đặc biệt đối với công việc tư vấn, nhưng mảng thuế và kiểm toán cũng vậy. Một tỷ lệ lớn – thường đến một nửa – trong công tác hàng ngày của các cộng sự và nhân viên là dành để chuẩn bị các tài liệu chào hàng và tìm kiếm các dự án mới. Dẫu vậy, công tác này được miêu tả bằng những từ nhã nhặn hơn – các thuật ngữ như "tiếp cận thị trường" và "phát triển kinh doanh" của Alwin Ernst, nay được biết đến phổ biến qua cách viết tắt "BD".

Một khi đã tháo gỡ trói buộc, nhiều văn phòng Big 4 nhanh chóng quên sạch mọi cấp độ tế nhị trong nghề. Một số đẩy việc bán hàng lên mức cực đoan. Năm 1983, ngay giữa công cuộc cạnh tranh mạnh mẽ trong các dịch vụ kế toán lương hưu, Touche Ross & Co. đã phát hành một quyển sổ tay, quảng bá các sản phẩm của mình. Công ty đề xuất giúp các thân chủ "chuẩn bị một phản hồi hiệu quả và thuyết phục", gửi tới Ủy ban Chuẩn mực Kế toán tài chính, qua đó hãng "sẽ hỗ trợ công ty của bạn đánh giá các ảnh hưởng, phát triển bằng chứng bổ trợ dựa theo kinh nghiệm, và xác định các hệ quả kinh tế của những lập trường quan điểm mà công ty của bạn đang ủng hộ và phản đối." Touche Ross bị cáo buộc bán rẻ sự liêm chính của mình và vì "sẵn sàng trở thành một kẻ bênh vực mù quáng cho các thân chủ."

Năm 2011, những chỉ trích tương tự cũng chĩa vào Deloitte khi công ty này tham gia một thương vụ mạo hiểm với nhóm ủng hộ ngành công nghiệp thuốc lá Úc. Trong bối cảnh tranh cãi chính trị về việc ban hành luật sản xuất bao bì thuốc lá đơn giản, thuần một màu – một điều luật mà các công ty thuốc lá hăng hái phản đối – ngành công nghiệp thuốc lá đã ủy thác Deloitte chuẩn bị một báo cáo về thuốc lá lậu, thường gọi là "thuốc lá chop-chop" hay "thuốc lá vụn". Các viên chức của một cơ quan liên bang, Sở Hải quan và Biên phòng Úc (Australian Customs and Border Protection Service), đã đánh giá bản báo cáo là "có khả năng đánh lạc hướng" và hoài nghi "độ đáng tin cậy và chính xác" của dữ liệu của báo cáo. Deloitte đã đưa ra báo cáo thứ hai, về thuốc lá giả. Brendan O'Connor, một bộ trưởng liên bang, đã miêu tả nó là "vô căn cứ", "dối trá", "không có thật". Chỉ trích cũng đến từ khu vực y tế và nhóm ủng hộ quy định bao bì đơn giản, thuần một màu.

Cùng lúc này, Rick Connor của KPMG ở Denver đang trả lời phỏng vấn tờ *Journal* về cách bán hàng lịch thiệp. Các đồng sự KPMG của ông ở Indiana sắp thành lập một tổng đài, từ đó, các nhân viên tiếp thị qua điện thoại chủ động gọi điện cho các khách hàng tiềm năng, thúc đẩy tiêu thụ các sản phẩm trong mảng thuế của hãng. Một biên bản ghi nhớ lập trong tháng 6 năm 2000 đã hướng dẫn nhân viên cách xử lý "những chỗ bế tắc và các vấn đề khác", chẳng hạn, những vị khách còn lưỡng lự, do dự. Bản ghi nhớ gợi ý các kỹ xảo như phương pháp "Thế cân bằng" (liên lạc những khách hàng có các khoản thuế lớn đến hạn thanh toán – những người có nhiều khả năng trở nên "kích động tột độ") và phương pháp "Beanie Baby[1]" (báo cho khách hàng là công ty đã

[1] Beanie Baby (hay Beanie Babies) là dòng sản phẩm gồm các đồ chơi nhồi hạt nhựa, do công ty Ty Inc. phát hành năm 1993. Năm 1995, sản phẩm đồ chơi đã dấy lên cơn sốt sưu tầm, trong đó không thể không nhắc đến chiến lược cố tình tạo ra hiệu ứng khan hiếm ảo của công ty, như sản xuất giới hạn số lượng đối với thiết kế mới, giới hạn số lượng hàng gửi đến các cửa hàng bán lẻ... (ND).

đặt định mức cung cấp dịch vụ tránh thuế hợp pháp, và định mức sẽ sớm đạt). Đối với nhóm khách hàng nghĩ rằng các đề xuất của công ty "tốt đến khó tin", họ sẽ trình bày rằng các sản phẩm đã được đánh giá kỹ lưỡng – bởi cả cựu nhân viên Sở Thuế vụ Liên bang Mỹ, hiện đang làm việc tại KPMG.

Lùi và tiến

Đầu những năm 1990, cả sáu hãng trong nhóm Big 6 đều góp mặt trong bảng xếp hạng bảy công ty tư vấn hàng đầu thế giới. Vì doanh thu từ dịch vụ tư vấn bắt đầu sánh được với doanh thu truyền thống từ mảng kế toán và kiểm toán, các công ty lập tức tiếp thị mình là những "công ty dịch vụ chuyên nghiệp đa sản phẩm" – tức là những tổ chức tư vấn doanh nghiệp hơn là các kế toán viên hay kiểm toán viên. Một hãng kiểm toán lớn không chỉ có thể kiếm tiền từ các dịch vụ tư vấn, nó có thể bán các dịch vụ, hay tốt hơn nữa, có thể bán một nghiệp vụ cố vấn.

Năm 2002, theo sau bê bối Enron và lo ngại Đạo luật Sarbanes-Oxley, KPMG và PwC tháo chạy khỏi thị trường tư vấn. Thông qua lần đầu phát hành cổ phiếu ra công chúng (IPO), KPMG bán KPMG Consulting, sau này trở thành BearingPoint. Với 3,5 tỷ đô-la tiền mặt và cổ phần, IBM đã mua PwC Consulting, công ty dịch vụ tư vấn quản trị và dịch vụ công nghệ toàn cầu của PwC. Năm 2000, EY bán Capgemini, chi nhánh tư vấn của mình.

Những màn cắt bớt cổ phần này đặt ra đủ kiểu thách thức cho mô hình hợp danh và cho đạo đức nghề nghiệp của Big 4. Trước thế lưỡng nan là vận hành một văn phòng hay làm đẹp nó để bán đi, các công ty đối mặt với nhiều động cơ lẫn lộn. Việc mua bán, chuyển nhượng gây ra các vấn đề thực tiễn trên thị trường, đặc biệt khi các công ty lớn rút khỏi mảng tư vấn chỉ để vài năm sau tái gia nhập. KPMG, PwC và EY đều làm như vậy. Trước khi bất kỳ điều khoản không cạnh tranh nào kịp hết hạn, các công ty đã

quay lại lĩnh vực tư vấn, quyết tâm phục thù. Deloitte trước kia chỉ bán vài phần trong nghiệp vụ cố vấn, giữ lại khá nhiều. Nhờ vậy, công ty nắm vị thế vững vàng phi thường trong cơn lốc đổ xô về với dịch vụ tư vấn. Hết thảy bức tranh đến rồi đi này đặt ra một câu hỏi quan trọng: Các khách hàng thì sao?

Cơn sốt này rất mạnh mẽ, và đôi khi là hỗn loạn. Ở Úc, PwC tái thiết lập dịch vụ cố vấn bằng cách thực hiện một cơn cuồng mua bán, thu mua hết doanh nghiệp chiến lược nhỏ hơn này đến doanh nghiệp nhỏ hơn khác, như GEM Consulting, The Difference, Walter Turnbull, Ashley Munro và Mainstreet Corporate. Đây chính là thời đại huy hoàng cho chủ sở hữu của các hãng quy mô nhỏ. Ở Úc và Mỹ, Deloitte càn quét những văn phòng và nhóm tư vấn nhỏ. Năm 2014, Booz Allen Hamilton đâm đơn kiện Deloitte, tuyên bố công ty đã đánh cắp thông tin độc quyền để "đào" mất một đội ngũ nhân viên chuyên môn của Booz.

Đến năm 2008, Booz Allen Hamilton vẫn sở hữu công ty tư vấn chiến lược là Booz & Co. Năm 2013, PwC mua lại doanh nghiệp này, đổi tên thành Strategy& (lại một kiểu viết cách trống kỳ cục), mặc dù hãng vẫn hướng trọng tâm vào các dịch vụ an ninh mạng và tư vấn rủi ro. Đặt tên mới nhằm tránh xung đột pháp lý và nhằm lẫn về thị trường đối với việc sử dụng thương hiệu Booz, vốn nổi tiếng trong giới tư vấn chiến lược. Trong thỏa thuận cắt cổ ban đầu có một điều khoản cụ thể, nêu rõ tên Booz cùng các biến thể của nó không thể được sử dụng hay có liên quan gì với một thực thể mới. Booz Allen Hamilton tiếp tục là một nhà cung cấp quan trọng các dịch vụ chiến lược cho chính phủ và lĩnh vực quốc phòng. Sau khi điều khoản không cạnh tranh kéo dài ba năm giữa Booz Allen Hamilton và Booz & Co. hết hạn, Booz Allen Hamilton mở rộng nghiệp vụ tư vấn sang những lĩnh vực như an ninh và tích hợp công nghệ.

Strategy& hóa ra là một sai lầm ngớ ngẩn trong xây dựng thương hiệu chẳng kém tên "Cognitor" và "Monday". Cái tên thứ

hai thuộc về chi nhánh tư vấn của PwC trước khi IBM tiếp quản. Ngay lập tức, thương hiệu "Monday" (Thứ Hai) huy động được hẳn một liên minh đối lập, những người không ưa đội tư vấn viên tỏ vẻ ta đây thông minh – và ghét cả ngày thứ Hai đầu tuần. Thương hiệu ra mắt trên mạng tại địa chỉ www.introducingmonday.com. Tuy nhiên, họ quên đăng ký tên miền www.introducingmonday.co.uk và sau đó bị những kẻ chơi khăm giành được. Những khách hàng truy cập vào trang chơi khăm được chào đón bởi một con lừa hoạt hình. "Chuyện này làm tôi phì cười," một nhà quan sát viết. "Rất màu mè đặt tên công ty của anh là Monday – rồi vụ trang web càng khiến tôi buồn cười hơn nữa." Sự ngớ ngẩn trong việc nhúng tay vào lĩnh vực tiếp thị của các nhà kế toán một lần nữa được minh chứng. Thương hiệu đó cũng sớm bị từ bỏ, nhưng chú lừa thì đã đi vào huyền thoại Big 4.

7

NGÔI SAO KHIÊU DÂM

Văn hóa của Big 4

Tận dụng đòn bẩy

Hoạt động thư tín hàng ngày của Ngân hàng Medici cho thấy họ quan tâm tới các vấn đề bên ngoài, chẳng hạn các mỏ phèn, thị trường len và lụa cùng khả năng thanh toán nợ của các bậc quân chủ. Nhưng họ cũng để tâm chuyện nội bộ. Các hệ thống của ngân hàng có đủ mạnh để phát hiện gian lận và ngăn chặn thảm họa tài chính không? Nhân viên nào đủ điều kiện tăng lương và thăng chức? Những thanh niên sắp tốt nghiệp từ các trường chuyên ngành toán sẽ đáp ứng được các chuẩn mực của Medici không?

Angelo Tani, Rinieri da Ricasoli và Cosimo de Medici đều hiểu cụm từ "tận dụng đòn bẩy", trong quan hệ hợp danh có nghĩa là phát triển doanh nghiệp bằng cách thuê nhân sự sơ cấp để bổ sung và mở rộng năng suất và khả năng của các cộng sự. Ngân hàng Medici là một trong những hợp danh lớn đầu tiên vật lộn với phương trình cơ sở của đòn bẩy: Phép tính hiển nhiên cho rằng lợi nhuận tính trên một thành viên chung vốn tương đương với lợi nhuận biên x tỉ suất theo số giờ khai thác nhân sự (mức độ bận rộn của nhân viên) x số lượng nhân viên tính trên một thành viên

chung vốn. Thuê thêm nhiều nhân sự là một trong một vài cách giúp ngân hàng có thể theo đuổi được lợi nhuận cao hơn.

Ở mặt này, Ngân hàng Medici giữ lại được một tài nghệ từ hình ảnh cũ – một tổ chức tội phạm. Các gia đình tội phạm của Ý bao gồm những mạng lưới phân tán trong đó các tay chân thân tín dẫn dắt các tổ đội và hành sự theo địa bàn. Tiền kiếm được đi từ tay chân thấp nhất lên trên, đi qua năm cấp bậc tội phạm. Các công ty Big 4 đã áp dụng hệ thống thứ bậc gồm sáu cấp tương tự, dù họ đặt những cái tên khác cho các bậc: tư vấn viên, tư vấn viên cấp cao (hay tư vấn viên chính), quản lý, quản lý cấp cao, giám đốc, thành viên chung vốn. Các chức danh có thể gọi khác nhưng phương thức hoạt động – với địa bàn, cấp bậc và những người nhận lương – lại rất tương đồng.

Tận dùng đòn bẩy bao gồm việc giao cho nhân viên ít kinh nghiệm hơn làm công việc do các giám đốc và thành viên chung vốn kéo được về. Các khách hàng phàn nàn rằng những người bán đó – đầy sức hấp dẫn và thuyết phục trong buổi chào hàng – thường biến mất tăm không bao lâu sau khi vụ giao dịch hoàn tất, và không bao giờ xuất hiện nữa. Thành công của Big 4 có lẽ được xây đắp bởi công sức của các nhân viên cấp dưới, nhưng việc đi theo thể chế dựa vào nhân sự non kinh nghiệm có thể dẫn Bộ Tứ vào thế nguy. Ví dụ, trong vụ TBW-Colonial, một nhân viên tập sự của PwC được tuyên bố chịu trách nhiệm kiểm tra tài sản ký quỹ trị giá hàng tỷ đô-la, và người giám sát nhân viên tập sự đó cũng lại là một nhân viên sơ cấp khác vốn đang nghĩ rằng các nhiệm vụ của mình là "vượt mức lương".

Nhưng các nhân viên sơ cấp cũng là người hùng của các bê bối kế toán thường xuyên chẳng kém với số lần họ là kẻ phản diện. Trong vụ Centro ở Úc, các cổ đông đã khởi kiện tập thể nhằm khôi phục giá trị đầu tư đã mất do hậu quả của lỗ hổng 4,9 tỷ đô Úc trong báo cáo tài chính của công ty. PwC chính là nhà

kiểm toán. Stephen Cougle là người đứng đầu vụ kế toán Centro. Trước tòa, ông nói, nhân viên kiểm toán sơ cấp – vài người trong đó mới tốt nghiệp – chịu trách nhiệm về các lỗi sai trong vụ kiểm toán. Tuy nhiên, thực tế một nhân viên sơ cấp đó đã phát hiện ra các lỗi, nhưng Cougle đã không đủ sát sao để thực hiện "một bản soát xét toàn diện về các báo cáo kết toán". Ủy ban Chứng khoán và Đầu tư Úc (ASIC) đã cấm ông tham gia hoạt động kiểm toán trong hai năm rưỡi. PwC chi khoảng 66 triệu đô-la Úc cho một vụ dàn xếp trị giá 200 triệu đô-la Úc.

Tận dụng đòn bẩy đã thúc đẩy tăng trưởng của Big 4, tương tự như nó từng tăng cường sự bành trướng thương mại của thành Florence. Xây dựng thương hiệu cũng là một tác nhân đem đến tăng trưởng cho Bộ Tứ. Khi bốn hãng trở nên nổi tiếng hơn, khách hàng đổ dồn về, tạo nên luồng kinh doanh vững chắc. Quy mô đã đem lại quyền lực thị trường cho các công ty, và cung cấp những lợi ích thực sự từ sự đa dạng hóa. Những quy định nghiệp vụ càng khuyến khích sự đổ xô vào các ông lớn. Ví dụ, những năm 1970, ICAEW đã ra chỉ thị, không công ty kiểm toán nào được phép tiếp nhận một khách hàng với mức thanh toán vượt quá 15% doanh thu của hãng. Ảnh hưởng bởi điểm này và các quy định nghiêm ngặt khác, hầu hết công ty thuộc hạng hai sáp nhập với nhau và về sau tạo thành Big 8: Arthur Andersen, Arthur Young McClelland Moores & Co., Coopers & Lybrand, Deloitte Haskins & Sells, Ernst & Whinney, Peat Marwick Mitchell, Price Waterhouse và Touche Ross Bailey & Smart. Khi các hãng lớn xếp thứ hạng theo doanh thu, phía sau Big 8 chính là khoảng cách dài.

Bổng lộc của thành viên chung vốn

Các thương hiệu Big 4 bao gồm tên của mười người. Ba người (Cooper, Deloitte và Price) đã mất hồi thế kỷ 19. Hai người trong đó

(Price và Deloitte) thuộc về mười hai thành viên đầu tiên của Hội đồng Viện kế toán viên London (Council of the Institute of Accountants in London), tiền nhiệm của ICAEW. Năm trong mười người đã qua đời trước năm 1949. Người thứ mười, Reinhard Goerdeler – sở hữu chữ "K" trong KPMG – mất năm 1996. Tính từ đó đến nay, không có cổ đông còn sống nào trong Big 4 có tên hay chữ cái đầu hiện diện trên thương hiệu. Thay vì danh tiếng trên thương hiệu, các thành viên chung vốn phải dựa vào những động lực khác: tiền lương, bổng lộc, quyền lực và uy tín.

Các công ty thuộc Big 4 thuộc sở hữu và được cấp vốn bởi các thành viên chung vốn. Ngoài giữ lại một phần lợi nhuận, hãng cung cấp tài chính cho bản thân thông qua kêu gọi các cộng sự hoạt động, thường được tính như một phần trong thu nhập thường niên. Thông thường, các thành viên mới sẽ lấy tiền cho phần đóng góp này thông qua một khoản vay cá nhân, và cơ cấu các vụ làm ăn của họ để hạ thấp mức độ rủi ro (chẳng hạn lập quỹ tín thác gia đình và chuyển các tài sản sang cho vợ/chồng hay một người họ hàng). Ngoài cung cấp vốn hoạt động, các thành viên có thể được huy động để chi trả bảo hiểm thương mại và cung cấp các đảm bảo cá nhân thường xuất hiện vào thời điểm cần thiết về tài chính – ví dụ như đối với các khoản nợ ngắn hạn của công ty.

Lương cổ đông bao hàm một yếu tố "đền bù rủi ro", trong đó quy mô phụ thuộc vào hiệu quả hoạt động của cá nhân, của phân bộ của người đó và của cả văn phòng xét theo năm bất kỳ. Các vấn đề như tuân thủ quy định và chất lượng cũng được tính vào con số này, nhưng hiệu quả kinh doanh là quan trọng nhất. Phương thức ở mỗi nước mỗi khác. Ví dụ, Deloitte Úc có các cộng sự tiêu chuẩn cũng như "cộng sự hưởng lương" – những người không sở hữu cổ phần trong công ty. Nhưng mô hình đặc trưng là dành cho cộng sự nắm cổ phần và chia sẻ lợi nhuận căn cứ trên số lượng cổ phần, đơn vị hay "điểm số thành viên" họ nắm giữ. (Cộng sự

không sở hữu cổ phần không phải có những đóng góp tương tự vào vốn hoạt động, bảo hiểm, v.v.)

Cộng sự: Một phạm trù

Được đền đáp đến vậy, các cộng sự trong Big 4 đảm nhiệm nhiều vai trò. Nhà quản lý luồng công việc. Cảnh sát. Huấn luyện viên cuộc sống. Nhà trị liệu. Người canh gác của tri thức bí mật. Nhà vô địch của hệ tư tưởng. Triết gia không chuyên. Bậc thầy. Chuyên gia quyến rũ. Vào những năm 1970, các công ty kiểm toán đã chính thức hóa các quy trình lựa chọn và bồi đắp các cộng sự tiềm năng của mình. Bây giờ, cả bốn hãng đều đang sử dụng các phiên bản của "Khóa tiếp nhận thành viên" (PAC), trong đó các thành viên tiềm năng ban ngày phải trải qua thử thách khắc nghiệt, trước khi lấy lại sức ở quán bar hay spa vào buổi tối. Quá trình tuyển chọn thành viên căn cứ vào một sự tổng hòa kỳ lạ giữa các thuộc tính cá nhân: dáng người, diện mạo, tính cách, sức hút, tính công kích, tính tàn nhẫn, kiêu ngạo. Tất cả đều được cân nhắc ở PAC qua những tình huống kiểm tra thời gian thực, với các diễn viên được trả lương thủ vai khách hàng và đồng nghiệp. Không phải ứng viên nào cũng thành công vượt qua bộ lọc quái lạ này. Những người đó có chung điểm nào đó rất khó diễn tả, thậm chí một diện mạo tương tự nhau: làn da rám nắng, đầu có vẻ to, mũi thẳng, ánh mắt ham học hỏi, tóc tạo kiểu đẹp. Nó là sự pha trộn lạ lùng của vẻ đáng tin cậy, an toàn, mọt sách và giỏi xã giao.

Ai làm việc trong nghề kế toán cũng biết đặc tính nhân loại học lạ lẩm của quan hệ hợp danh và nguyên tắc phân loại khủng khiếp của các kiểu phụ dối với cộng sự. Chúng ta có Lifer (Nhân viên trọn đời), người vừa tốt nghiệp đã gia nhập công ty, và thăng tiến qua các cấp bậc. Lifer là một phần trang bị, không thể tách rời và nhiệt liệt bảo vệ văn hóa công ty, hay chí ít là một phiên bản hoài cổ của nó. Một số Lifer cũng là Chuyên viên, giữ gìn

tri thức chung về các chuẩn mực và tiền lệ. Mark Stevens, một nhà báo điều tra, từng viết một phóng sự dài kì về những hạt sạn trong ngành kế toán. Theo Stevens, Chuyên viên trông cứ như thể anh ta đã bị "nhốt trong một thư viện từ tuổi dậy thì". Đối với Chuyên viên, "hình ảnh của kế toán viên vùi đầu trong hàng chồng sổ cái – một Caspar Milquetoast mang nỗi ám ảnh với các con số – có vẻ đúng".

Một loại hình mới là Siêu thành viên, người đã lên đến tầm tựa chúa trời nhờ biến một sân chơi ít triển vọng – chẳng hạn, dịch vụ cố vấn cho lực lượng quốc phòng hay các bệnh viện hay các viện dưỡng lão – thành một mỏ vàng thủ lao. Những thành viên phát triển địa bàn nhỏ bé của mình thành một doanh nghiệp 50 triệu đô-la hay 100 triệu đô-la trong vòng 5 năm có thể tự chủ trong lựa chọn, điều khoản. Họ cũng có thể được miễn trách đối với đủ thứ chuyện. Tuyển dụng con cái mình. Bóp méo hoặc viết lại các quy tắc nội bộ về xếp loại, đào tạo và mua sắm. Đưa ra yêu cầu như ông hoàng, bà chúa, chẳng hạn lắp đặt thiết bị bắt sóng điện thoại tốt hơn ở các khu nghỉ dưỡng. Chơi golf rất nhiều. Siêu thành viên là nhất.

Tiếp theo là Thành viên nhảy dù, một người được "tuyển ngang" từ một vị trí xuất sắc trong lĩnh vực quốc phòng hay ngành công nghiệp hoặc từ chính phủ. Nói "tuyển ngang" vì cộng sự đó chuyển ngang sang hệ thống cấp bậc tương đương thay vì phấn đấu từ dưới lên. Trong văn hóa Big 4, "tuyển ngang" là một thuật ngữ ẩn chứa nhiều cảm xúc. Một cựu giám đốc trong Big 4 định nghĩa thuật ngữ này như sau:

> "Nó có nghĩa là, bạn nhảy cóc qua các ứng viên nội bộ từng nhắm vào vị trí của bạn. Nó có nghĩa, bạn chưa làm phần việc vất vả của một sinh viên mới tốt nghiệp và một nhân viên sơ cấp. Nó có nghĩa, bạn chưa trả các nghĩa vụ đối với văn hóa công ty. Nó có nghĩa, bạn là một đối thủ không

> được mong đợi, một miệng ăn nữa cần nuôi, thêm một cản trở trên con đường đạt tới địa vị cộng sự. Những nhân viên tuyển ngang là con hủi trong văn hóa công ty."

Còn có thêm một vài kiểu nữa trong bảng phân loại. Đó là Người theo chủ nghĩa hoàn hảo, không thể kết thúc một công việc, luôn còn chút chuyện để làm. Nhóm Ma cà rồng, một khi đã được bước vào lãnh địa của khách hàng, sẽ không bao giờ đi ra. Hội Nhảy việc lộn xộn qua lại giữa các công ty thuộc Big 4, thường từ chức ngay sau khi nhận lương thưởng. Và Hài kịch gia, một người trong số đó chịu trách nhiệm cho sự cố gần đây:

> Cộng sự trong nhóm chúng tôi luôn làm mấy trò giỡn suýt đi quá đà. Một lần chúng tôi đang nhẹ nhàng hỏi âm cho một khách hàng – là một trường đại học – hỏi các chi tiết về việc công ty chúng tôi đang hành động tích cực vì môi trường tự nhiên như thế nào. Trong phản hồi thận trọng của chúng tôi, sử dụng giọng văn nghiêm túc, chuyên nghiệp, vị cộng sự đã viết rằng, chúng tôi tham gia một cuộc thử nghiệm năng lượng nhà kính của công nghệ "HMATS". Nếu các nhà thẩm định cẩn trọng của khách hàng tra cứu bằng google cụm từ "HMATS", họ sẽ tìm thấy một trang web miêu tả Hệ thống ô tô vận tải dùng khí mê-tan nhân tạo, kèm một biểu đồ hư cấu của một chiếc ô tô, có một ống dẫn từ ghế tài xế, sử dụng "xì hơi" từ tài xế để cung cấp năng lượng cho xe.

Và còn có nhóm Bạch tuộc, những người không thể giữ yên tay chân.

Miễn cờ bạc

Năm 1456, trong vai trò người đứng đầu chi nhánh Bruges của Ngân hàng Medici, Angelo Tani phải ký một thỏa thuận hợp danh,

áp đặt những điều kiện nghiêm ngặt đối với hành vi ứng xử của ông. Ông chỉ có thể rời Bruges để ghé qua các hội chợ ở Antwerp và Bergen op Zoom, hay để thực hiện các chuyến công tác bất khả kháng ở London, Calais và MiddleBurg. Ông bị cấm dính dáng đến phụ nữ và các cậu bé mua vui, và những hạn chế chặt chẽ tương đương cũng được thiết lập đối với việc ăn ở và các hoạt động kinh doanh của ông. Một tổ chức đi kèm ở thời kỳ đầu của ICAEW, Câu lạc bộ Tiệc tối của Kế toán Công chứng (Chartered Accountants' Dining Club), đã đặt ra những quy định cư xử cũng nghiêm khắc như vậy cho hội viên. Khách nữ bị cấm, và cờ bạc là bất khả thi. "Không trò may rủi hay trò chơi xúc xắc hai viên nào được cho phép, vì bất cứ lý do nào và vào bất cứ thời điểm nào," các quy định tuyên bố, "cũng không được chơi bài Uýt đặt cược nhiều hơn một siling".

Ngày nay, tin đồn về các cộng sự cư xử tệ nhiều không đếm xuể. Giao dịch tay trong. Bị buộc về hưu sớm (hay chết) do chứng nghiện rượu. Giải trí với bạn gái, bạn trai, người tình và dân mại dâm – và tính phí tổn cho khách hàng. Tải nội dung khiêu dâm về máy tính nơi làm việc. Hay còn tệ hơn, đáng tải chúng. Một số đồn đại bắt đầu bằng những lời thì thầm và dính líu tới các vụ bê bối công khai, án lệ tòa án và trừng phạt. Khó mà biết nên coi những chuyện còn lại là nghiêm túc đến đâu; chắc chắn một vài chuyện chỉ là tin đồn, là chất thúc đẩy quan hệ xã giao trong một môi trường văn hóa cạnh tranh, chỉ để tâm đến việc của mình. Những tin đồn hấp dẫn giúp nhận diện cấu trúc cuộc sống trong một công ty Big 4, nơi lòng tôn kính và tuân thủ quy định vĩnh viễn được xác định bởi mối tương quan tỉ lệ nghịch với những điều đối lập.

Cổ phần bất công

Trong một trăm năm lịch sử đầu tiên, các công ty kiểm toán lớn mang bóng dáng của những câu lạc bộ dành cho quý ông ở bầu

không khí và cách trang trí – và quyền hội viên của họ. Năm 1940, chỉ 175 thành viên trong 16.000 kế toán viên công chứng được cấp phép (CPA) ở Mỹ là nữ giới. Các trường đại học chủ động không khuyến khích nữ giới theo học chuyên ngành kế toán. Và nếu một nữ sinh viên tốt nghiệp với tấm bằng kế toán, cô khó tìm được một công việc đúng chuyên môn trong một công ty đầu ngành. Arthur Andersen chờ mãi đến năm 1965 mới tuyển kế toán viên nữ. Khi phụ nữ gia nhập, họ gần như bị hạn chế ở những vị trí nhân viên sơ cấp hoặc hành chính – thư ký, nhân viên tốc ký, gẩy bàn tính và nhập sổ phụ – và họ phải rời công ty khi lập gia đình.

Trong các tạp chí chuyên ngành và tại những buổi họp mặt chuyên môn, kế toán viên nam đã bày tỏ hoài nghi nghiêm trọng về nữ giới, và rằng phụ nữ có thể làm được gì. Những quan điểm đó, kỳ lạ thay, như điềm báo cho các luận bàn về tự động hóa kỹ thuật số và thông dụng hóa các dịch vụ kế toán ngày nay. Các kế toán viên đã nói về phụ nữ đúng những điều mà ngày nay người ta đang nói về robot. Bài xã luận đăng trên tờ *Journal of Accountancy* năm 1942 là một ví dụ: "Nhằm giảm gánh nặng công tác kiểm toán cho nam giới, nữ kế toán viên cũng có thể làm những nhiệm vụ như đánh giá báo cáo, phân tích thống kê và quản trị văn phòng. Những phẩm chất nữ tính của kiên trì, nhẫn nhịn, chú ý tiểu tiết, chuẩn xác và được đào tạo tử tế trong nghề kế toán sẽ khiến họ rất phù hợp với sự nghiệp đó."

Cuối cùng nữ giới cũng vươn đến những tầm cao trong nghề, nhưng tiến độ lại chậm đến nản lòng. Năm 1888, ICAEW từ chối đơn đăng ký hội viên của Marry Harris Smith chỉ vì giới tính của cô. Mãi đến năm 1919, Đạo luật (Loại bỏ) Tước quyền vì Giới tính (Sex Disqualification Removal Act) mới khẳng định những sự chối từ đó là bất hợp pháp. Sau đó, Harris Smith nộp đơn lại và trở thành nữ kế toán viên được cấp phép đầu tiên trong lịch sử. Hàng loạt cột mốc tiếp tục xuất hiện. Năm 1945, số hội viên nữ của ICAEW đủ để lập thành một câu lạc bộ tiệc tối cạnh tranh với

câu lạc bộ của nam: Hội Tiệc tối của Nữ kế toán được Cấp phép. Năm 1983, Rayna Dean ở Manchester trở thành nữ cộng sự đầu tiên của Price Waterhouse. Năm 1999, gần 111 năm sau lần đầu tiên Harris Smith bị khước từ, Barones Noakes trở thành nữ chủ tịch đầu tiên của Viện.

Những sự kiện tồi tệ đã làm gián đoạn công cuộc vươn lên của phái nữ trong nghề. Ví dụ, năm 1990, một thẩm phán liên bang của Mỹ đã yêu cầu Price Waterhouse đề xuất một vị trí cộng sự và trả lại gần 400 nghìn đô-la cho Ann B. Hopkins. Cô khẳng định cô đã bị từ chối để bạt lên vị trí cộng sự vì lý do phân biệt giới tính. Sau khi đơn xin lên cộng sự của Hopkins bị trì hoãn vô thời hạn, cô đã từ chức và thưa kiện công ty vì phân biệt giới tính trong công việc, biện luận rằng việc cô không được thăng tiến diễn ra theo sau việc ép cô đi đứng, ăn nói và mặc đồ "nữ tính" hơn.

Chủ nghĩa đàn ông từ lâu đã là một phần hình ảnh của Big 4, như một nhân viên nhớ lại:

> Tôi từng làm việc cho một vị cộng sự mà đầu óc luôn đặt trong phòng thay đồ bóng bầu dục. Ông sẽ chào đón các khách hàng nam giới bằng cách bảo với họ rằng họ giống ngôi sao khiêu dâm, rồi sôi nổi bắt đầu những giai thoại dán nhãn X về đời sống tình dục của chính ông ta, cùng niềm vui có được với những cô nàng ông gặp ở phòng gym, hay quán bar, hay siêu thị. Đây là lối ăn nói hàng ngày của ông. Khi công ty bắt đầu tuyển dụng những nhân viên nữ cấp cao từng làm việc trong các môi trường nghiêm túc, đứng đắn bên chính phủ và các doanh nghiệp vốn hóa lớn, va chạm văn hóa là không thể tránh khỏi, và va chạm ngoạn mục.

Năm 1981, Mark Stevens dẫn lời một kiểm toán viên đã nghỉ hưu:

> Ở thời của tôi, bữa trưa là khoảng thời gian thư thái. Một bữa ăn ngon miệng và một cuộc trò chuyện hay ho với mấy anh chàng đồng loại. Bây giờ, nếu muốn nói đùa, đầu tiên, bạn phải nhìn quanh bàn. Một trong số các cộng sự của bạn có thể là người da đen, người Tây Ban Nha, người Do Thái, hay một phụ nữ. Bạn biết họ nhạy cảm thế nào rồi đấy.

Mọi thứ đã thay đổi kể từ thời điểm Stevens ghi lại hiện trạng đó. Các công ty đã đón nhận các chính sách tiến bộ, nhắm đến sự đa dạng văn hóa, hành động quả quyết và chấp nhận cộng đồng LGBTIQ[1]. Dựa trên sức mạnh của "cam kết không loại trừ ai" và các nỗ lực nhằm tạo ra "một môi trường làm việc nơi các chuyên gia đồng tính luyến ái nữ, đồng tính luyến ái nam, song tính luyến, chuyển giới và liên giới tính có thể sống thật là chính mình," EY Úc đứng thứ ba trong Top 20 trong danh sách giải thưởng Chỉ số Bình đẳng Công sở năm 2016 của Úc. Deloitte Úc thành lập "GLOBE", một diễn đàn của các nhà lãnh đạo và cộng đồng thành viên đồng tính luyến ái nam, đồng tính luyến ái nữ, song tính luyến, chuyển giới và liên giới tính. "GLOBE" được miêu tả như sau:

> Tầm nhìn của GLOBE là tạo ra một môi trường làm việc linh hoạt, nơi những người thuộc cộng đồng LGBTI của chúng tôi có thể sống thật với chính mình và sẵn sàng đạt được các mục tiêu sự nghiệp của họ, bất kể họ xác định mình là giới tính nào. Các hoạt động của GLOBE ủng hộ mục tiêu chung của Deloitte trong việc xây dựng một môi trường nơi tất cả người của chúng tôi đều cảm thấy mình được coi trọng và chấp nhận. Nhóm công tác GLOBE họp mặt hàng tháng để điều phối hoạt động, các khóa đào tạo và nhận thức trong công ty.

[1] Cộng đồng những người đồng tính luyến ái nữ, đồng tình luyến ái nam, song tính luyến ái, người chuyển giới, người liên giới tính, và Queer.

Năm 2000, Deloitte xây dựng chiến lược "Những người phụ nữ truyền cảm hứng" trên phạm vi công ty, nhằm "thấu hiểu sự tưởng thưởng không cân xứng với tài năng của nữ giới". Chiến lược tập trung xây dựng một văn hóa linh hoạt, đầu tư cho sự tiến bộ của phụ nữ, và khắc phục các rào cản cơ cấu và xã hội đối với sự tiến bộ đó.

Những bước đi như vậy đều mang tính tích cực và đáng khen. Dẫu thế, ở một số văn phòng, dấu vết của văn hóa độc canh và thái độ suy đồi vẫn còn:

> Nhóm cộng tác chúng tôi đã mời Laura Liswood từ Goldman Sachs tới diễn thuyết tại một buổi họp nhân sự. Là một nhà vô địch trong lĩnh vực đa dạng hóa chốn công sở, Laura đã dạy chúng tôi về việc ngôn ngữ có thể gạt bỏ những người thuộc nhóm thiểu số ra sao. Sau buổi họp, tôi đi thẳng đến một hội nghị chuyên đề. Tại đó, người quản lý nhân sự da trắng, là dân Anglo Saxon, đã đem một cô gái trẻ và tên họ gốc Ấn của cô làm chuyện vui, và ông ta nói không thể nào phát âm được họ của cô.

Năm 2013, sau khi Glory, một kiểm toán viên trẻ người Texas từ chức khỏi PwC một cách đầy kịch tính – email từ chức gắn đầy hashtag của cô đã gây sốt – cô bị tấn công trên mạng do được tuyển vào công ty "vì tính đa dạng". Trong một sự kiện khác, diễn ra thời gian gần đây và được làm truyền thông mạnh, một nhân viên lễ tân thuộc văn phòng chi nhánh London của PwC đã bị đuổi việc vì không đi giày cao gót. Năm 2014, Erik Pietzka thắng kiện phân biệt giới tính chống lại PwC vì lý do, các yêu cầu làm bán thời gian của anh vì gia đình có việc riêng đã bị từ chối, và đã phá hỏng các cơ hội thăng tiến của anh. Trong các trường hợp khác, các Bạch tuộc khét tiếng lại được để bạt thay vì bị phê bình, và những con mồi của họ có vẻ đã trả nợ bằng những nhiệm vụ

hay ho ở New York hay Monaco hay Barbados. Hiện nay vẫn tiếp tục có làn sóng án kiện liên quan tới vấn đề quấy rối và các vi phạm giá trị được ủng hộ của công ty. Con đường đi đến thời khai sáng vẫn còn dài.

Những luật bất thành văn

Từ năm 1945, nhân viên sơ cấp của Price Waterouse đã lo ngại về "một bầu không khí cực đoan" phát triển bên trong công ty. W.E. Parker, vừa trở thành cộng sự, bày tỏ quan điểm của ông, cho rằng công ty "chỉ biết chuyên chú vào việc của mình". Các đồng nghiệp của ông coi đời sống văn phòng "quan trọng hơn hết thảy". Họ mắc kẹt trong một không gian nhà kính, xoay quanh chuyện nội bộ và chú ý chi li đến chuyện ai sẽ được thăng tiến, ai đang trên đà phát triển nhanh, các đồng sự đang kiếm được bao nhiêu cũng như công ty có những ưu đãi nào khác. Không gian văn hóa là một kiểu hữu hảo, đồng nghiệp thân thiện, nhưng cũng mang tính ghen tị nhỏ mọn, nỗi oán hận cay đắng và cảm xúc xấu xí. Một triệu chứng khác của động lực "quan trọng hơn hết thảy" là thái độ "kiêu ngạo vì đến từ công ty lớn", thể hiện cả trước khách hàng.

Miêu tả của Parker đã nêu bật một nghịch lý khác của Big 4. Bốn công ty đều có văn hóa nội bộ ngả về phía cực đoan. Nhưng họ cũng có nhu cầu cao trong mảng nhân sự, và biểu lộ sự cởi mở với phạm vi tuyển dụng đa dạng. Những đặc điểm có vẻ trái ngược nhau này lại được điều hòa thông qua một quá trình dẫn dắt mạnh mẽ – một số người có thể dùng từ "tẩy não". Trong *Final Accounting* (Quyết toán cuối; 2003), Barbara Toffler viết về một lần tuyển nhân viên mới, mở màn cho quy trình đào tạo của Arthur Andersen vào những năm 1990: "Đó là năm số Không với Khme Đỏ. Vừa mới ra đời." Đối với một số nhân viên mới,

trúng tuyển vào một công ty Big 4 không hẳn là không giống thâm nhập giáo phái Scientology, Moonies hay CIA.

Ban đầu, các cộng sự là một tập hợp nhiều màu sắc và chiết trung; như Sammy, Flack và Docker. Nhưng đến thế kỷ 20, con lắc đã chao về hướng khác. Khi nghề này trở nên ổn định hơn và các công ty lớn thống trị mạnh mẽ, tuân thủ quy định chính là mệnh lệnh trong ngày làm việc. Thậm chí những sai lệch nhỏ bé cũng bị chộp lấy. Nhân vật danh tiếng trong nghề kế toán, William Seatree đã nhận phê bình vì in hoa các danh từ trong các bản báo cáo. Tệ hơn, ông chẳng bị ảnh hưởng gì. Mark Stevens đã đề cập đến kiểu văn hóa tuân thủ mạnh mẽ như sau: "(Các hãng lớn) có những luật bất thành văn, thiết lập để mọi người có vẻ ngoài và hành động giống nhau. Công ty đặt sức ép tập thể lên những người rời xa chuẩn mực, đày đọa những tâm hồn giàu tính phiêu lưu hơn và cắt giảm phần chia lợi nhuận của họ."

Dưới đây là một ví dụ do một giám đốc Big 4 kể lại:

> Một cổ đông của chúng tôi là người Scotland. Thỉnh thoảng ông xuất hiện ở văn phòng hay chỗ của một khách hàng, mặc một bộ đồ bằng vải tweed dày, màu da cam, thắt một chiếc cà vạt cùng tông, trông như thể ông đã tự tay đan nó. Mỗi lần như vậy, trang phục của ông lại gây ra một trận rùng mình ớn lạnh rõ rành rành khắp công ty và đối tác.

Dù vậy, các quy định ngầm còn vượt khỏi vấn đề quy tắc ăn mặc. Đừng canh chừng địa bàn của anh quá chặt. Đừng quá nhiệt tình hợp tác với các phân bộ khác. Đừng thể hiện mình như thể tham vọng quá đà, hay quá thiếu tham vọng. Đừng phàn nàn về những thước đo thời gian làm việc hay thước đo hiệu quả công tác. Đừng kêu ca khi nhóm cộng tác của bạn chuyển sang chỗ ngồi không vách ngăn. Đừng cắn móng tay. Đừng đem theo bữa

ăn trưa nấu sẵn. Hãy linh động và sẵn sàng làm việc. Hãy lái một chiếc ô tô vừa phải.

> Chúng tôi đã tuyển một cộng sự tên Alex. Ông xuất thân từ Hy Lạp, và một tính cách ồn ào, khoa trương. Ông có mối quan hệ xuất sắc với các ngân hàng lớn, và giỏi biến quan hệ thành những thương vụ có lời. Những thành viên khác nhận ra, cách làm việc khác thường của ông phần nào khiến ông giỏi giành được công việc, và đó mới chỉ là một phần của nhân vật "Alex". Tuy nhiên, họ không thể chấp nhận được một số điểm của nhân vật này. Ông nhất quyết chỉ lái một con Skyline cũ mòn. Một thành viên cấp cao đã trò chuyện riêng với ông. Công ty có thể chịu được tất cả trò vung tay chân và khoa trương của ông, nhưng chiếc ô tô thì phải bỏ đi. Mấy tháng sau, một chiếc Porsche đã thay thế con xe cũ mèm trong bãi đỗ xe của các thành viên.

Mark Stevens thuật lại một câu chuyện, do một giám đốc của PepsiCo kể về vị cộng sự đến từ một hãng kiểm toán lớn, sống cạnh nhà ông. Vào giữa hè, vị cộng sự hàng xóm mặc quần soóc lửng, trễ nải ngang thắt lưng, cầm theo một chai Löwenbräu và leo lên chiếc máy cắt cỏ. Ngày hôm sau, ở công ty, ông bị mắng té tát. Một vị cộng sự điều hành có mặt ở khu đó đã tình cờ trông thấy đồng nghiệp của mình ăn vận như trên, đang cắt cỏ trước nhà. Khung cảnh đó khiến ông ta nổi điên. Anh chàng Cắt cỏ bị yêu cầu không được "xuất hiện lỗ mãng nơi công cộng". Ông ta không bao giờ được uống bia rượu bên ngoài, không bao giờ mặc ít hơn một chiếc áo sơ mi chơi golf. Nếu một khách hàng nhìn thấy ông ta thì sao? Stevens khép lại câu chuyện của mình – tương tự như trong thời đại số là đăng những bức ảnh xấu hổ lên mạng – bằng một câu kết giễu cợt hài hước: "Người ta đồn rằng ông ta mặc nguyên áo sơ mi trong lúc làm tình. Đâu thể nào biết ai đang ở dưới gầm giường."

Văn hóa tuân thủ, như Stevens biện luận, không đơn giản là "tuân thủ vì cần tuân thủ". Nó là một chiến thuật có chủ đích, nhằm đáp ứng điều mà khách hàng kỳ vọng nhìn thấy khi họ gặp một kế toán viên cấp cao. Làm một kế toán viên là một màn biểu diễn. Andrew Whittle là một học giả sử dụng phương pháp nghiên cứu tương quan với các xã hội và văn hóa khác nhau để nghiên cứu Big 4. Bà đã chứng thực mối nghi hoặc của Stevens. Bà quan sát nhân viên mang gương mặt trống rỗng, áo cài kín cổ, làm việc "sau một tấm màn vô cảm". Bà kết luận, để làm một kiểm toán viên, "bạn phải hành động đúng như là một kiểm toán viên, và đeo lên một hình ảnh hòa nhã trước công chúng". Bạn phải giữ vững hình ảnh. Và bạn phải tin vào nó: Khách hàng có thể nhanh nhạy phát hiện ra cảm giác thiếu tự tin chẳng khác nào bầy sói đánh hơi thấy nỗi sợ.

Với Stevens, hình ảnh kế toán viên rất cụ thể. Cặp đựng tài liệu màu nâu. Giày mũi chữ "V". Áo sơ mi trắng. Bộ com-lê ba mảnh họa tiết sọc tăm hoặc không sọc. Trong cuốn sách viết về lịch sử ngành may mặc *A Gentleman's Wardrobe* (Tủ trang phục của quý ông), Paul Keers đã nhận định khá hợp lý là, các họa tiết sọc tăm lấy cảm hứng từ những đường kẻ trong các cuốn sổ cái kế toán. Đa số cổ đông Big 4 không ăn mặc khoa trương; trông họ giống những nhà giám sát ngân hàng hay nhân viên giám định bồi thường bảo hiểm với đồng lương khiêm tốn. Cạo râu sạch sẽ là một quy định, dù thỉnh thoảng nó vẫn bị vi phạm. Ernest Cooper bắt đầu để râu sau khi ghé qua Hy Lạp ở giai đoạn đầu sự nghiệp. Theo sau đó là biết bao phiền nhiễu và màn vò đầu bứt tai. Ngày nay, chuyện để râu đã trở thành hợp thời trang ở ngoài Big 4, nhưng bên trong vẫn không được tán thành. Gần đây, nhân viên ở một văn phòng đã được bảo, một cách thẳng thắn và nghiêm nghị, rằng để râu sẽ là một rào cản đối với việc thăng tiến lên vai trò cộng sự. Nhà kinh tế học và kỹ sư để râu là điều bình thường, nhưng các kế toán viên thì không.

Ngày nay, "những ngày thứ Sáu thường phục" là một chiến trường thời trang đối với Big 4, nêu bật tình trạng căng thẳng văn hóa giữa sự tự do và ràng buộc. Các cộng sự tán dương việc cho phép mặc trang phục thoải mái là tiêu biểu cho tư tưởng văn hóa tự do của họ – đồng thời lại kiên quyết điều chỉnh nó bằng email và bảng thông báo, không chấp nhận đồ lộ eo, dép xỏ ngón hay hình xăm. Rốt cuộc, các nhà quản lý cũng là những người đã nghiêm khắc phê bình Anh chàng Cắt cỏ. Matthew Crawford từng viết rất sâu sắc về những văn phòng hiện đại và các lối làm việc. Văn phòng Big 4 điển hình cho cái mà anh ta gọi là "một chốn giáo dục đạo đức, nơi những tâm hồn được tạo tác và một lý tưởng cụ thể về người tốt đang được áp đặt lên chúng ta". Những ngày mặc thường phục thật nguy hiểm: là một vùng xung đột nóng giữa chủ nghĩa gia trưởng kiểu cũ và chủ nghĩa quản lý kiểu mới.

8

NHỮNG ANH CHÀNG BÌNH THƯỜNG NHẤT TRONG PHÒNG

Các giá trị chuyên nghiệp của Big 4

Hàng không bán

Trong cuốn sách *Of Human Bondage* (tạm dịch: Sự trói buộc con người) xuất bản năm 1915, tác giả Somerset Maugham đã miêu tả nội thất của một văn phòng kế toán thế kỷ 19 như sau: "Văn phòng tối tăm và xám xịt. Phòng lấy ánh sáng tự nhiên từ cửa sổ kính trên trần nhà. Trong đó kê ba dãy bàn, đi kèm là ghế đẩu cao. Trên mặt lò sưởi là một bức điêu khắc phủ bụi, họa một trận đấu quyền Anh lấy tiền thưởng." Chất lượng đồ đạc đã thể hiện địa vị. Ví dụ, trong các văn phòng của Price Waterhouse, các cộng sự có lò sưởi khắc hoa văn công phu, bàn làm việc gỗ gụ và những tấm thảm Thổ Nhĩ Kỳ. Nhân viên thì không đảm bảo có bất kỳ điều xa xỉ nào trong số này.

Nếu nhìn bằng lăng kính hiện đại, công việc hàng ngày của các công ty kiểm toán thế kỷ 19 giống như những món đồ cổ là lạ. Khởi đầu ngày mới, các nhân viên gác cửa gọt bút chì, thay ngòi bút, bổ sung ghim và kẹp giấy. Nhân viên bốc vác phục vụ bánh mì và bánh quy cho bữa trà chiều. Các kiểm toán viên ra ngoài

làm việc sẽ đội một chiếc mũ chóp cao, mặc áo đuôi tôm hoặc áo choàng dài. Mũ quả dưa và áo choàng dáng ngắn cũng được chấp nhận đối với nhân viên trong văn phòng. Ở Cooper Brothers thời đầu, cộng sự và nhân viên có sự phân chia rõ ràng. Khi tan làm, nhân viên sẽ thưởng thức "buổi hát hò sặc mùi khói thuốc" ở quán rượu địa phương. Điểm nhấn của các buổi ca nhạc là những ca khúc thiếu tôn kính về sự yếu nhược của các cộng sự.

Thời đó, các dịch vụ kế toán được cung cấp chủ yếu theo "uy tín con người". Các mối quan hệ cá nhân cũng quan trọng ngang đánh giá cá nhân và các quyết định cá nhân. Để điều tiết hành xử của người làm nghề, những người trong giới dựa vào các giá trị chung là phẩm chất cẩn thận, tôn trọng, thành thật, liêm khiết, tình đồng nghiệp, trọng dụng người tài, lịch thiệp, khiêm nhường, độc lập, khách quan, tự kiểm soát và điều mà Mark Stevens gọi trong cuốn *The Big Six* (Big 6) là "sự khinh thường trước những cạm bẫy của nghiệp vụ thương mại". Các công ty được nhận diện bởi những việc họ làm cũng như không làm. Đạo đức nghề nghiệp được truyền bá chậm rãi, thông qua kinh nghiệm thực tiễn và thông qua các truyền thống thuộc về tổ chức như của phái Kháng cách, phái Quaker và Hội Tam Điểm. Các kế toán viên là để thuê, chứ không bán.

Các giá trị chuyên nghiệp của các công ty – nguồn gốc của niềm tự hào, chính là điều dẫn dắt kiểu công việc mà họ làm cũng như các điều kiện làm việc của nhân viên. Trên tạp chí *Accounting Horizons*, Stephen A. Zeff đã giải thích hiệu quả tác động của các giá trị này. Cuối thập niên 1960, các cộng sự đã được đảm bảo nhiệm kỳ chức vụ cho đến lúc nghỉ hưu, "trừ các trường hợp kết quả hoạt động không đạt tiêu chuẩn". "Nếu một cộng sự chốt được một khách hàng mới, ông được khen ngợi, nhưng phần thưởng sẽ được chia cho các cộng sự theo dõi chất lượng dịch vụ kiểm toán tiến hành cho các khách hàng đó." Nếu một cộng sự chống lại khách hàng hoài nghi hoạt động kế toán,

người đó có thể có được sự ủng hộ từ "toàn bộ lực lượng cộng sự khác". Sau khi thăng tiến lên địa vị cộng sự, một kế toán viên thường sẽ không rời đi để nhận việc tại một công ty đối thủ hay trong một ngành khác. Địa vị cộng sự được coi là "đỉnh cao trong sự nghiệp của một người".

Những hình mẫu

Tất nhiên, phần lớn trong số này không thể tránh khỏi số phận đứng chung với lệnh cấm quảng cáo nằm trong thùng rác của lịch sử Big 4. Giống như đã tập hợp các phương pháp luận tư vấn từ mọi nơi, các công ty kiểm toán lớn cũng thu thập các yếu tố văn hóa từ rất nhiều lĩnh vực – không chỉ pháp lý và giáo hội, mà còn từ các trường đại học, các viện nghiên cứu, các cửa hàng bán thức ăn nhanh và các tổng đài. Vùng Rust Belt, Đại lộ Madison, Thành phố London, Bộ Hải quân, Phố Wall, Whitehall, West Wing. Ở những thập niên cuối thế kỷ 20, các giá trị mới của tham vọng, chủ nghĩa trọng thương và chiết trung đã ăn sâu bén rễ vào toàn bộ ngành nghề này, chẳng hạn như trò chơi xây dựng đội nhóm "hãy tin tưởng tôi", những bức tường được trang trí nổi bật làm điểm nhấn và không gian sinh hoạt chung của Thung lũng Silicon đã thâm nhập vào các văn phòng của Big 4.

Những năm 1990 và 2000, nhận ra những căng thẳng của nghề kế toán giữa tinh thần vì đại chúng và động lực thương mại, giữa sự khiêm nhường và tính phô trương, giảng viên trường Kinh doanh Harvard, David Maister, đã đưa ra hàng loạt lời kêu gọi các kế toán viên quay lại kết nối với những cội rễ khiêm nhường của họ. Maister phê phán xu hướng sáp nhập của Big 4 và kêu gọi trở lại thời xưa, thời của sự đáng mến và các mối quan hệ giữa cá nhân với nhau. Ông lý luận rằng, công ty lý tưởng là gồm "các nhóm nhân viên theo quy mô nhỏ, hoạt động hiệu quả". Học theo

lời khuyên của Giovanni de Medici – tránh trở nên "kiêu ngạo", và "nói chuyện không phải theo lối khuyên dạy, mà nên như bàn bạc vấn đề với lý lẽ nhẹ nhàng và tử tế" – Maister để cử một nhân vật mà không ai nghĩ đến làm hình mẫu lý tưởng cho một nhà cố vấn chuyên nghiệp: Columbo, nhân vật thám tử lừng danh trong phim truyền hình do Peter Falk thủ vai.

Mấu chốt trong phương pháp điều tra của Columbo là hạ thấp cái tôi. Ông mặc một chiếc áo khoác nhàu nhĩ, hút xì gà rẻ tiền và lái một chiếc Paugot cũ rích – tệ hơn cả Skyline của Alex. Khi biết được lời giải – và ông biết lời giải của mọi vụ án – ông cũng sử dụng hiểu biết đó một cách lặng lẽ và khiêm nhường. Theo Maister, tất cả kế toán viên và kiểm toán viên đều có thể học hỏi rất nhiều từ tấm gương Columbo.

Vừa chỉ trích tính tự cao tự đại của các kế toán viên cấp cao, phép so sánh tương tự của Maister vừa là một bài bút chiến chống lại sự chuẩn mực hóa và thương mại hóa của Big 4. Phương pháp của Columbo là "tùy chỉnh, tùy người, tùy cảnh". Ông ta làm thế nào để những tên tội phạm mất cảnh giác? Nhân vật thanh tra của Falk đã sử dụng "linh cảm và bản năng" thay vì phương pháp chính thức của cảnh sát.

Dù vui và thú vị, nhưng việc so sánh này cũng có những vấn đề cơ bản. Một là, nó phụ thuộc vào khách hàng có chấp nhận đóng vai kẻ giết người không. (Đa số phép ẩn dụ cho mối quan hệ giữa kế toán viên – khách hàng được lấy từ những lĩnh vực như sự quyến rũ và tình yêu lãng mạn, được thể hiện bằng các từ như *dụ dỗ*, *theo đuổi*, *viên mãn*.) Quan trọng hơn, phép so sánh không thống nhất với hiện thực của chủ nghĩa đối tác đương thời. Là một tập thể, các kế toán viên thời hiện đại hầu như bỏ qua lời kêu gọi của Maister và tấm gương của Columbo.

Các kế toán viên cứng rắn hơn

Trong cuộc chiến với các giá trị truyền thống, chủ nghĩa trọng thương vọt lên dẫn đầu. Cũng rõ ràng như vô số tranh cãi về dịch vụ tư vấn và kiểm toán cũng như các sự kiện ở cấp độ hủy diệt, các nguyên tắc của phẩm chất trung thực và độc lập chuyên nghiệp bị thử thách hết lần này đến lần khác. Nhưng một giá trị chuyên nghiệp khác, khả năng tự kiểm chế, đã chứng tỏ nó là giá trị khó bảo vệ nhất, khi các hãng kiểm toán vội vã lao vào công cuộc bành trướng ngoạn mục.

Với tiêu đề *Accountants Turn Tougher* (Các kế toán viên hóa cứng rắn hơn), một bài viết đăng trên tờ *Business Week* (1969) đã ra lời cáo chung cho khả năng tự kiềm chế. Một thành viên chung vốn cấp cao giấu tên trong một công ty kiểm toán lớn ở New York cho biết: "Một số công ty nói rằng họ từ chối việc tư vấn liên quan đến ra quyết định quản lý. Nhưng đừng để ai lừa bạn. Việc nào chúng tôi cũng nhận."

Trước vụ kiểm toán của Hewlett-Parkard năm 1978, mười công ty kiểm toán đã viết thư đề nghị tiếp nhận thương vụ. Tháng 10 năm 1980, tại buổi họp thường niên của Viện Kế toán Công chứng được Cấp phép Mỹ (American Institute of Certificated Public Accountants – AICPA), vị chủ tịch hội đồng quản trị ôn hòa, William Gregory, đã bình luận:

> Có vẻ tác động của sự phát triển phi thường của nghề cùng các áp lực cạnh tranh đã tạo cho một số hội viên của Viện thái độ nặng tính thương mại và hầu như không có quy tắc ứng xử đề cao đạo đức như chúng ta kỳ vọng ở một chuyên gia chân chính. Thật đáng buồn khi dường như chúng ta đã trở thành một thế hệ những nhà chuyên môn và doanh nhân tay nghề cao, nhưng lại không có được phong thái khiêm nhường, sự tôn trọng lẫn nhau, tính tự kiềm chế, và

tính công minh cần có cho một cuộc chinh phục sự tăng trưởng và lợi nhuận.

Xu thế của các dịch vụ chuyên môn đã thay đổi vĩnh viễn. Năm 1984, cộng sự cấp cao của Touche Ross cho biết, các hãng lớn không muốn mất một khách hàng chỉ vì vấn đề nguyên tắc. Năm sau đó, J. Michael Cook, chủ tịch của Deloitte, được cho là đã nhận xét: "Cách đây 5 năm, nếu một khách hàng của một công ty khác đến gặp tôi, phàn nàn về dịch vụ, tôi sẽ lập tức báo cho giám đốc điều hành của công ty kia... Bây giờ, tôi sẽ gắng sức cướp luôn khách hàng của anh ta."

Đến năm 2003, theo Stephen Zeff, nghề kế toán có đủ các dấu hiệu tiêu chuẩn của một ngành hơn là một nghề nghiệp. Những dấu hiệu này bao gồm "sự cạnh tranh khốc liệt, báo giá thấp, quảng cáo rẻ tiền, và CPA này công khai lôi kéo khách hàng của CPA khác". Cơn sốt của chủ nghĩa trọng thương đã giúp các công ty kiểm toán phát triển lớn mạnh và thu nhiều lợi nhuận hơn. Nhưng nó cũng khiến nhân viên của họ dễ bị ảnh hưởng bởi tính linh động và thỏa hiệp mỗi khi đối mặt với các yêu cầu khó xử từ khách hàng. Thay vì để công ty xem xét, các kế toán viên tìm cách nhận lời. Zeff miêu tả các cộng sự trong những năm 1980 sẽ hội ý riêng với các nhà chuyên môn để tìm ra cách khắc phục như thế nào:

> ... có lẽ việc tái cơ cấu một công cụ chính, sắp xếp lại một giao dịch, hay dùng quyền lực tác động để hợp lý hóa đề xuất cho một phương pháp tương tự phù hợp – sao cho công ty có thể chấp thuận biện pháp kế toán do khách hàng tìm thấy. Tâm lý "thích ứng" hay tâm lý "thương lượng", là kết quả của sự chuyển dịch trọng tâm quan trọng này, có thể đã khiến nhiều cộng sự làm kiểm toán nghiêng về phía thỏa hiệp hơn là viện dẫn các nguyên tắc của họ, ngay cả trong những cuộc trao đổi theo thủ tục với các khách hàng.

Những màn hội ý riêng có thể được nhìn thấy ở bất kỳ văn phòng Big 4 nào ngày nay. Khi trọng tâm thương mại càng được đề cao, các cộng sự cấp cao nhận ra mâu thuẫn giữa các chiến lược cũ và những đòi hỏi mới của các công ty. Một số cộng sự đã nóng lòng cùng nhau phá vỡ những kiềm tỏa về mặt chuyên môn. Năm 1985, Ralph Walters của Touche Ross đã ghi lại thế tiến thoái lưỡng nan này:

> Các công ty lớn đang trong guồng tăng trưởng mà chắc chắn sẽ có lúc dừng lại, nhưng các nhà quản lý đều quyết tâm bắt nó chuyển động, thậm chí còn nhanh, hơn dưới sự điều hành của mình. Việc này đòi hỏi sự đa dạng hóa nhiều dịch vụ "dựa trên thông tin". Hiệu ứng chung cuộc của sự đa dạng hóa này là nhằm thay đổi trạng thái cân bằng trong tư duy chuyên môn – rời xa hơn nữa tâm lý kiểm toán và hướng tới tâm lý tư vấn. Dịch vụ được đa dạng hóa càng kéo các công ty dấn sâu vào cuộc cạnh tranh với các nghề nghiệp khác vốn có ít ràng buộc chuyên môn/ràng buộc cạnh tranh hoặc không hề có. Và các chuẩn mực đạo đức chuyên môn truyền thống của chúng ta chính là một bất lợi trong cạnh tranh.

Anh có phải là kiểm toán viên của tôi?

Sneath, Wyon, Whinney và nhà Waterhouse sẽ chẳng bao giờ coi các giá trị chuyên môn của họ là một "bất lợi trong cạnh tranh". Điểm trọng tâm của tình thế tiến thoái lưỡng nan của Walter là xung đột giữa kiểm toán và tư vấn, một xung đột chọc ngay vào trung tâm của sự chuyển dịch văn hóa trong nghề kế toán. Dịch vụ tư vấn quản trị phát triển đã làm thay đổi vai trò và trọng tâm của các kiểm toán viên và các chuyên viên khác. Họ không chỉ kiểm tra sổ sách của khách hàng, lúc này, họ sẽ còn tìm kiếm các cơ hội để bán các dịch vụ tư vấn.

Năm 1984, Paul Bloom đã tư vấn cho các công ty dịch vụ chuyên nghiệp biến "những người làm việc" thành "những nhà bán hàng". Theo Bloom, xét về mặt truyền thống, công tác bán hàng tại các công ty dịch vụ chuyên nghiệp phần lớn rơi vào một nhóm nhân sự cấp cao, những người tỏ ra thích thú với nó và có năng khiếu: đó là "nhóm truy lùng". Ngược lại, các nhiệm vụ quản lý dự án và nhiệm vụ kỹ thuật được để cho những người khác ("nhóm đào tạo" và "nhóm nhân viên tay nghề cao"). Nhưng dần dần, các công ty này nhận thấy mình cần can dự sâu hơn vào nghiệp vụ bán hàng. Các khách hàng và bệnh nhân nhìn chung thích được săn đón bởi những người đích thân thực hiện các dịch vụ hơn."

Mark Stevens nói thẳng hơn, khẳng định tất cả công ty kiểm toán lớn đã thuê các nhân viên bán hàng cừ khôi nhưng lại kiệm lời khi nhắc đến chuyên môn của họ. Tại sao? "Đơn giản vì các CPA bị cho là không chuyên nghiệp nếu 'lên dây cót' cho các nhân viên bán hàng như robot, phái họ đi, mỉm cười để chào hàng."

Đối với bộ máy nhân sự – không chỉ "các nhân viên bán hàng như robot" – bán hàng thành công cũng có nghĩa là thành công trong vai trò một nhân viên của Big 4. Vài công ty hành nghề quốc gia đã áp dụng phương pháp 8-4-2 của McKinsey. Theo phương pháp đó, mọi cấp bậc nhân viên đều chịu trách nhiệm cho các mức doanh số bán hàng mục tiêu, số giờ làm việc có trả phí và "phát triển kinh doanh". Cụ thể, họ được kỳ vọng góp mặt trong ít nhất hai dự án đang tiến hành, và có ít nhất bốn bản kế hoạch chuẩn bị khởi động, và có ít nhất tám đầu mối cơ hội. Những kỳ vọng này đặc biệt tương phản so với thuở đầu của Price Waterhouse. Hồi đó, chuyện một cộng sự chỉ có một hợp đồng lớn duy nhất đang tiến hành ở một thời điểm bất kỳ là bình thường.

Các nhà quan sát bên ngoài nhận thấy, những đòi hỏi của các doanh nghiệp và tính thương mại đang thay thế những yêu cầu của tính chuyên nghiệp và lợi ích đại chúng. Các khách hàng cũng

phát hiện ra biến đổi này. Năm 2002, Ianthe Dugan đã viết trên tờ *Wall Street Journal* về C. Anthony Rider, một kiểm toán viên thuộc nhóm Lifer, thuộc văn phòng Buffalo của công ty EY. Với tư cách là một cộng sự thuộc Big 4, nhận mức lương 300 nghìn đô-la, Rider nhận ra mình gặp khó khăn với yêu cầu mới, trong đó coi trọng việc bán hàng và "các kết quả thương mại". Hãng EY đã giao cho ông mục tiêu tăng trưởng doanh số là 3 triệu đô-la, và đào tạo cho ông cùng các cộng sự cách thức thực hiện kỹ thuật bán chéo dịch vụ cố vấn pháp lý, cấu trúc và công nghệ, cũng như cố vấn về bảo hiểm, kế hoạch tài chính, mua lại và sáp nhập – thực ra, theo lời Rider, "là tất cả mọi thứ trên đời".

Khi Rider áp dụng phương pháp mới vào thực tế, một khách hàng hơi sửng sốt đã đặt câu hỏi: "Anh là kiểm toán viên của tôi hay là một nhân viên bán hàng?" Giống nhiều cộng sự lâu năm, Rider chật vật với trọng tâm mới, hay nói đúng hơn là sự thiếu tập trung mới. Ông đã không đạt được mục tiêu bán hàng. Đầu tiên, lương của ông bị giảm 10%, rồi ông bị loại. Đối với thế hệ tư vấn viên lớn lên với phương pháp 8-4-2, những nguồn gốc lịch sử của Big 4 – và các giá trị chuyên môn cũ – cũng xa lạ hệt như những chiếc mũ chóp cao, lọ mực và áo choàng dài.

Nhóm ngân hàng đầu tư lớn

Khi các giá trị cũ đã tan rã, các công ty kiểm toán lớn đi tìm nguồn cung giá trị thương mại từ những ngành khác để mô phỏng. Trong các ngành đó nổi bật nhất chính là thế giới của nhóm ngân hàng đầu tư lớn – một thế giới tự do hơn rất nhiều, một thế giới của chủ nghĩa trọng thương là thái cực so với chủ nghĩa Quaker và Columbo cũng như những lời khiêm tốn hóa ngành nghề của Giovanni de Medici.

Lịch sử của ngành ngân hàng đầu tư có rất nhiều tương đồng với lịch sử của Big 4. Các công ty ở hai khu vực đều tìm thấy dấu

vết nguồn gốc của mình từ những cải cách giống nhau và hình thức hợp danh buôn bán từ cuối thời Trung cổ và Phục Hưng, và các công ty chuyên nghiệp quy mô tương tự trong thế kỷ 19. Ví dụ, các công ty như Morgan Stanley và Merrill Lynch, đều có các tiền thân giống nhau và đối mặt những thử thách như nhau trong quá trình chuyển dịch từ phong thái quân tử sang thương mại quá khích. Trong hành trình đó, các ngân hàng đầu tư đã vướng vào những bê bối và thảm họa tương tự như các công ty trong Big 4 – đôi khi cực kỳ giống. Dù vậy, quỹ đạo của hai thế giới khác xa nhau.

Nếu các cộng sự trong các công ty kế toán và kiểm toán hàng đầu từng "được trả lương hậu hĩnh... nhưng không giàu sụ", thì các cổ đông của ngân hàng đầu tư thành công lại được trả lương rất khủng – và rất giàu. Những năm 1980 và 1990, các cộng sự trong Big 4 thường xuyên gặp gỡ các cổ đông ngân hàng đầu tư: họ cũng xử lý những công việc tương tự (với những mức phí thấp hơn nhiều) và đến những câu lạc bộ, quán rượu và quán bar giống nhau. Các cổ đông ngân hàng được trả công hào phóng – thường thì quá hào phóng – vì họ chấp nhận những rủi ro rất lớn trong một trò đặt cược cao. Câu chuyện của Big 4 trong bốn thập kỷ qua cũng là chuyện tăng huy động vốn: các văn phòng lớn hơn, các hợp đồng lớn hơn, nhiều nhân viên hơn, rủi ro lớn hơn. Tất nhiên nhân viên Big 4 sẽ ghen tị trước số tiền lương thưởng và đời sống của các cổ đông ngân hàng, và tưởng tượng cảnh sắc cuộc sống ở phía bên kia.

Big 4 đã vay mượn không chỉ hình thức "di chúc sống" từ ngành ngân hàng. Các cộng sự và nhân viên ở một số phân bộ và văn phòng đã áp dụng các chức danh theo kiểu của ngân hàng đầu tư, gọi các quản lý cấp cao là "phó giám đốc" và các cộng sự cấp cao là "phó chủ tịch". Một vài ngành dịch vụ của Big 4 gần như sao chép cung cách hoạt động của ngân hàng đầu tư. Những thông lệ trong công tác tài chính doanh nghiệp Big 4 – với những

chiếc cà vạt theo quy định, khuy măng sét và vẻ kiêu ngạo – là một ví dụ rất dễ thấy. Từ phân bộ này và những nơi khác, một số nhân viên Big 4 đã nhảy từ hoạt động ngân hàng giả tưởng sang người thật việc thật. Nhân sự Big 4 chuyển vào các ngân hàng đầu tư luôn nghĩ đây là một bước thăng tiến. Nhân viên chuyển việc theo hướng ngược lại sẽ phải chịu đựng những câu nói đùa về việc giúp nâng cao chỉ số IQ trung bình của cả hai ngành.

Khi chạy đua với các đặc trưng và phương pháp của ngành ngân hàng đầu tư, một số kế toán viên đã lấy về những phương diện tồi tệ nhất của văn hóa ngân hàng: thoát y trong văn phòng, hút cocaine sau giờ làm, v.v... Tuy nhiên, cuộc đua tranh chỉ có thể dở dang. Bây giờ Big 4 xử lý các rủi ro theo cấp độ nhỏ hơn. Các công ty kiểm toán không có các nguồn vốn, số giờ làm việc, sức phân tích và quyền hạn thương mại của ngân hàng. Big 4 chỉ có thể chu cấp được cho một nền văn hóa với chỉ số octane trung bình. Các nghệ sĩ múa thoát y sẽ luôn kém xinh đẹp hơn, cocaine kém tinh khiết hơn.

Những nhạc trưởng tài ba

Những kế toán viên hiện đại đầu tiên được đào tạo tại các trường toán thành Florence, các trường ngữ pháp tiếng Anh và trường Quaker, hay các trường thương mại Hà Lan tại thành phố Rotterdam, Delft và Bergen op Zoom. Trước những năm 1950, Big 4 chỉ có rất ít nhân viên tốt nghiệp đại học. Thậm chí ngày nay, các sinh viên xếp hạng đầu ở những trường đại học danh tiếng có xu hướng không chọn văn bằng thứ nhất là bằng dạy nghề, và thường không gia nhập các công ty kiểm toán.

Vào thế kỷ 19, công việc ở các hãng kiểm toán mô phỏng những công ty chuyên nghiệp khác, như công ty luật. Thay cho bằng đại học, nhân viên sơ cấp hoàn thành giai đoạn tập sự trước khi tiến lên các vị trí cấp cao. Phần lớn cổ đông ban đầu của Price

Waterhouse – như Fowler, Halsey, Sneath và Wyon – được đào tạo ngay trong công ty và từ đó đi lên. Không ai trong đó, trừ Edwin Waterhouse, vào công ty với tấm bằng đại học. Waterhouse theo học University College cấp trung và tốt nghiệp với "tấm bằng cử nhân nghệ thuật loại khá" như Edgar Jones nhận xét.

Việc "tự phát triển" tiếp tục diễn ra mạnh tới mức, năm 1995, Ian Brindle có thể gọi "thăng tiến nội bộ" là một trong những đặc trưng của văn hóa Price Waterhouse. Theo Brindle, một điểm khác định hình nên văn hóa chính là công ty không có nhiều kinh nghiệm làm sáp nhập quy mô lớn: "Không giống hầu hết đối thủ, chúng tôi phát triển từ nội bộ chứ không phải viện đến các cuộc sáp nhập lớn." Trong vòng ba năm ngắn ngủi, cả hai đặc trưng này sẽ chấm dứt, không còn thuộc về văn hóa Price Waterhouse nữa.

Thậm chí trong năm 1995, tình hình ở Price Waterhouse đã đang thay đổi. Khoảng một nửa cộng sự và cấp quản lý tại văn phòng thuế ở Anh của công ty là chuyển tới từ các tổ chức khác. "Tuyển ngang" cũng ngày càng trở nên quan trọng trong mảng tư vấn quản trị và còn hơn thế nữa trong mảng kiểm toán. Những công ty khác cũng tiếp bước. Stephen A. Zeff viết: "Đến những năm 1990, những người không có CPA cũng đã được đưa vào ban quản trị chóp bu của Big 6."

Hầu hết các vụ tuyển ngang đến từ các công ty kiểm toán khác hoặc từ các ngành liên quan như kinh tế học và tài chính. Mặc dù vậy, một số có xuất thân rất khác biệt. Steve Samek, quản lý điều hành văn phòng ở Mỹ của công ty Arthur Andersen, đã tuyển một nghệ sĩ violin để các kiểm toán viên của ông có thể kiêu hãnh coi bản thân là "những nhạc trưởng tài ba". Tháng 12 năm 2016, Russel Howcroft tiếp nhận vai trò cấp cao mới tại PwC Úc: "Giám đốc sáng tạo". Xuất phát điểm của Howcroft là lĩnh vực quảng cáo và truyền hình. Phạm vi vai trò mới của ông bao gồm cố vấn chiến lược thương hiệu cho các giám đốc marketing.

Các văn phòng khác của Big 4 cũng bổ nhiệm những người không phải là kế toán viên vào các vai trò cấp cao. Đơn vị sáng tạo tại Úc của Deloitte đã thuê những người có kinh nghiệm về công nghệ thông tin, học thuật và rạp xiếc. Sức sáng tạo trong ngành kế toán đã từng là một chuyện xấu.

Khát vọng sáng tạo của các công ty ngày nay thể hiện rõ trong truyền thông doanh nghiệp, đặc biệt ở các tân binh mới ra trường của họ. Ví dụ, nhóm nhân sự tiến hành tuyển dụng năm 2017 của PwC đã công bố cơ hội được trải nghiệm "sự linh hoạt, công việc sáng tạo, các thị trường mới (và) các giải pháp đổi mới" trong "một môi trường tốc độ nhanh, hài hòa giữa tính kỷ luật chuyên nghiệp và sức sáng tạo".

Dù vậy, phần lớn nhân viên mới vẫn đi theo các con đường cũ, dù ít hay nhiều, thông qua bằng cấp kế toán và thương mại, lên các chương trình đào tạo CPA. Ở cấp độ cơ sở, các công ty đang kháng cự lại sự đa dạng hóa chuyên môn, tạo thành một thế lưỡng nan quái ác. Bổ nhiệm những người ngoài ngành để dẫn dắt các công ty bước vào một tương lai phi kế toán hứa hẹn sự mới mẻ và đổi mới, nhưng lại mạo hiểm rời xa các nghiệp vụ cốt lõi của họ. Trong quá trình mở rộng, rủi ro chính là đánh mất gốc rễ của mình.

Các chú bồ câu

Đối với các nhân viên cấp dưới tại Big 4, lời nói hoa mỹ sáng tạo chẳng liên quan gì tới hiện thực đời sống thường nhật. Kiểm tra các báo cáo kế toán. Các thử nghiệm kiểm soát. Đối chiếu dữ liệu. Xem xét các quy định. Sao chép các cuộc phỏng vấn. Chìm trong những miền đất khô khan của Hành tinh Powerpoint, Hành tinh Word và Hành tinh Excel hết giờ này sang giờ khác. Chỉ những người có tính cách nhất định mới có thể chịu đựng hết thảy những thứ này trong khoảng thời gian bất kỳ. Một quản lý của Big 4 đã diễn tả trải nghiệm của mình như sau:

Tôi mắc kẹt trong một cơn ác mộng kiểu Dilbert[1]. Một ví dụ thôi là đủ hiểu. Tôi đã phải điền một tờ mẫu cho kế hoạch phát triển cá nhân. Khung trống mà tôi phải viết vào ghi "tầm nhìn cá nhân" của tôi cho phép tối đa 20 chữ. Tầm nhìn của tôi lại quá lớn. Và tôi cảm thấy như thể tôi mới là người có lỗi.

Một người khác viết:

Làm việc trong Big 4 rất quan liêu, thậm chí hơn cả trong ngân hàng hay nhà nước. Ở công ty thuộc Big 4 mà tôi làm, họ có các hệ thống và mục tiêu cho việc chấm công, quản lý nguồn lực, quản lý rủi ro, báo cáo ghi nhận thực hiện công tác, báo cáo hiệu quả sử dụng thời gian của nhân viên, dự báo việc sử dụng thời gian của nhân viên, các mức phí, định giá hợp đồng, các số dư, ủy thác, thu mua, các chi phí, các nhà thầu phụ, kiểm tra hợp đồng, đàm phán hợp đồng, tạo văn kiện, tạo file, kiểm tra file, xóa báo cáo, đánh giá hiệu quả hoạt động, quá trình đào tạo nhân viên mới, quá trình giải quyết nghỉ việc, phát hiện nhân tài, phát triển nhân tài, phát triển chuyên môn, tính thống nhất, tính đa dạng, dẫn dắt, tuân thủ nguyên tắc, văn hóa, các xung đột, môi trường bền vững, hòa nhập cộng đồng, phản hồi của khách hàng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng, xây dựng kế hoạch nhóm, lập kế hoạch kinh doanh, lập kế hoạch chiến lược. Chúng tôi có bốn loại thùng đựng rác. Quá trình chỉ định các nhà thầu phụ có năm bước phê duyệt riêng biệt. Như tôi đã nói, nó rất quan liêu.

Trong email từ chức gây sốt của mình, Glory, một người được tuyển vì "tính đa dạng", đã chỉ trích các đồng nghiệp làm việc

[1] Một nhân vật hoạt hình về nhân viên văn phòng nổi tiếng của họa sĩ Scott Adams với nhiều tình huống tréo ngoe điển hình của đời sống công sở.

muộn để gây ấn tượng với các cộng sự. Bà viết, các cộng sự không nên được đối xử như hoàng gia: "Họ cũng chỉ là những anh chàng bình thường giống tôi và bạn, chỉ là ví của họ lớn hơn một chút." Bà cho biết, công việc của bà bao gồm "điền những giấy tờ vô dụng mà sẽ chẳng thực sự mang lại lợi ích cho ai". Kiểm toán là "dành cho những người thực sự không có lựa chọn nào khác". Các hashtag phản ứng của bà đối với vấn đề huấn luyện và các buổi họp cổ đông là #quá-gượng-ép, #chuyện-này-thật-bối-rối, #những-cuộc-đối-thoại-giả-dối-dành-cho-những-kiểm-toán-viên-giả-dối, #theo-tôi-thì-quá-thân-tình-rồi, và #tôi-không-muốn-ngồi-bàn-dành-cho-hai-người-và-nhìn-vào-mắt-ông.

Tác giả kiêm học giả về nghệ thuật lãnh đạo, Gerald Seijit, đã có một định nghĩa nổi tiếng về "văn hóa", coi nó là thứ xảy ra khi không ai chú ý. Dù vậy, ở Big 4, luôn có ai đó đang nhìn. Các nhà kiểm toán quốc gia sử dụng các phương tiện công khai lẫn giấu diếm để quan sát nhân viên, bao gồm máy ghi hình lắp trong trần nhà của các văn phòng thiết kế dạng không gian mở. Tất cả hồ sơ dự án đều được đánh giá chính thức: những nhân viên có các hồ sơ liên tục không đạt có thể bị phạt hoặc bị sa thải. Email và bài đăng trên mạng xã hội bị giám sát, và việc sử dụng Hotmail, Gmail, Dropbox, Twitter, Facebook và Instagram bị hạn chế (nhưng có vẻ LinkedIn thì không). Một số trang bị cấm dùng trên máy tính công ty trong giờ làm; một số trang hoàn toàn không thể đăng nhập. Các nhân viên làm việc trong những điều kiện như vậy cảm thấy bị kiểm soát quá chặt giống như những hành khách đầu tiên của ngành đường sắt.

Tuy nhiên, giữa cơn điên cuồng vẫn có giải pháp. Mê trận của các mục tiêu và chỉ tiêu đóng vai trò như một mục tiêu chiến lược. Áp lực thời gian không ngừng nghỉ khơi dậy nỗ lực lớn hơn – đa số là thời gian làm ngoài giờ và không được tính lương – và sẽ buộc họ ưu tiên làm như vậy. Đánh giá hiệu quả hoạt động của nhân viên

một cách đa chiều, với các sự luân chuyển và các phụ cấp không chắc chắn tạo ra hiệu quả tương tự cách treo thưởng hợp đồng hợp danh lơ lửng, không chắc chắn: Chúng là các phương tiện đáng tin cậy để đạt đến nỗ lực lớn thông qua hành động đa dạng, bao gồm kết quả công việc, sự trung thành với công ty, và giữ vững các giá trị của công ty. Các tác động giống vậy cũng đã thể hiện trong những thí nghiệm tâm lý thực hiện với các con chim bồ câu. Khi các phần thưởng cố định và đoán được, đám chim bồ câu bê trễ, chỉ làm đúng mức tối thiểu quy định. Nhưng khi các phần thưởng là ngẫu nhiên và theo xác suất, chim bồ câu sẽ dốc hết lòng làm việc.

Tiểu xảo

Cũng chẳng có gì ngạc nhiên khi các nhân viên của Cooper Brothers đã hát những bài ca bất kính về các cộng sự tại "những buổi ca nhạc sặc khói thuốc lá". Trong thế giới của đòn bẩy và quá trình thăng hạng lên cộng sự, sự tồn tại thường nhật của các nhân viên Big 4 được xác định và định hướng liên quan tới vị trí cộng sự.

Cuộc cạnh tranh giữa đội ngũ nhân viên để được tham gia quá trình thăng hạng lên cộng sự từ lâu đã là một mục tiêu rõ ràng của công ty hợp danh. Edgar Jones đã viết về chuyện tại sao, ở Price Waterhouse cuối những năm 1960, cứ hai nhân viên chuyên môn ở văn phòng Mỹ lại có một người muốn trở thành cổ đông, nhưng trong 100 nhân viên mới tốt nghiệp lại chỉ có 9 người có thể hy vọng tiến lên tới cấp bậc đó – một tiến độ sẽ mất 12 năm mới đạt được. Trên hành trình đó, một số nhân viên tận hưởng màn cạnh tranh, trong khi số khác chỉ thấy mệt mỏi. Dẫu vậy, công ty hợp danh đã dựa vào một tỷ lệ nhân viên tương đối cao và hiệu quả, có niềm tin rằng mục tiêu hợp danh có thể đạt được, và đáng khát vọng.

Các chỉ tiết chính xác trong mục tiêu đó thường là ẩn số đối với các nhân viên trên đường phấn đấu lên vị trí cộng sự. Mức lương khởi điểm mà một cộng sự mới có thể kỳ vọng là bao nhiêu? Hệ thống tính điểm hoạt động ra sao? Chỉ tiêu kinh doanh nào sẽ được đặt ra? Cộng sự mới sẽ phải đóng góp bao nhiêu tiền cho vốn hoạt động và bảo hiểm? Với những cộng sự cấp cao, những người sắp đặt cuộc chơi này, những điểm không chắc chắn chỉ là vấn đề chiến thuật, cũng như các thước đo hiệu quả hoạt động của nhân viên. Con đường đi lên vị trí cộng sự là sân chơi cho các trò tiểu xảo.

Treo lơ lửng triển vọng tiến lên vị trí cộng sự trước mắt các kế toán viên có năng lực, biểu hiện tốt là một trụ cột khác của mô hình dịch vụ chuyên môn. Mark Stevens đã ghi lại một lần khi màn mồi nhử đã đi quá xa đối với một kế toán viên. Nhân viên kế toán đó hoàn toàn đắm chìm vào quá trình phấn đấu thành cộng sự, trả giá bằng cuộc hôn nhân của ông, đời sống gia đình của ông lẫn sức khỏe tinh thần. Phần thưởng cộng sự đã được đưa ra nhiều lần. Tuy nhiên, lần nào nó cũng bị cướp mất. Khi sự việc xảy ra nhiều lần, vị kế toán viên đã không nghe những lời mà các chủ nhiệm của mình đang nói nữa, và "chỉ nhìn môi họ chuyển động":

> Tôi đã nhận ra việc họ đang làm. Rằng tất cả chỉ là vờ vịt, là một âm mưu nhằm khiến tôi làm việc vất vả hơn. Cuộc sống cá nhân của tôi gần như bị hủy hoại và tôi đang trên bờ vực kiệt sức cũng là chưa đủ. Cứ treo củ cà rốt sát gần và rồi giật nó lại, họ hy vọng vắt kiệt thêm chút nữa từ tôi. Chỉ trong một thoáng, tôi đã nhìn thấu hết.

Kế toán viên đó đã từ chức vào ngày hôm sau. Ông kể với Stevens: "Chuyện làm tôi phát hoảng là, nếu tôi trở thành một cộng sự, tôi có thể sẽ dính líu với họ cả đời." Việc nhử mồi bắt bóng đầy tính chiến lược đang tiếp tục là một màn thường nhật trong công tác ở Big 4.

PHẦN III

NHỮNG KHÓ KHĂN KHI TRƯỞNG THÀNH

Trong mục này, chúng tôi tìm hiểu những thử thách cố hữu mà Bộ Tứ phải đương đầu trong thời kỳ trưởng thành. Chúng tôi nghiên cứu những tai họa mà Big 4 đã trả phải giá đắt, và xác định một số nguyên nhân lặp lại: những lần phạm quy; những lần thất bại quy trình; những vụ lừa đảo chưa bị phát giác; không đầu tư đúng mực vào hoạt động kiểm toán; và những xung đột cơ bản giữa các dòng dịch vụ của Big 4 – như giữa dịch vụ kiểm toán và dịch vụ tư vấn – đã góp phần làm xói mòn giá trị thương hiệu của hoạt động kiểm toán.

Trong hoàn cảnh này, "khoảng cách kỳ vọng trong kiểm toán" xuất hiện như một chiến trường đối với Bộ Tứ. Những cuộc giao tranh trên chiến trường đó đều liên quan tới việc liệu có thể kỳ vọng các kiểm toán viên phát hiện được gian lận, và liệu một ý kiến kiểm toán được tất cả đồng thuận có thể đồng nghĩa với việc doanh nghiệp bị kiểm toán có khả năng hoạt động liên tục hay không. Chúng tôi khảo sát những cuộc giao tranh này, cùng những nỗ lực của các kiểm toán viên nhằm bảo vệ bản thân – chẳng hạn bằng cách giới hạn nghĩa vụ, trách nhiệm pháp lý của mình. "Chất lượng kiểm toán" là một khái niệm khó nắm bắt, và dường như có những vấn đề nội tại, ảnh hưởng tới độ tin cậy của các ý kiến kiểm toán.

Trong các dịch vụ thuế cũng tồn tại những vấn đề sâu sắc và những hệ quả rất nghiêm trọng. Ở chương 11, chúng tôi đánh giá các thảm họa về thuế của Big 4, và một quy định đạo đức mới về tiết lộ thông tin sẽ biến những mô hình tránh thuế cũ trở nên không còn khả thi ra sao.

Chúng tôi kết lại với nghiên cứu về một bộ thử thách phong phú đang nghênh đón Bộ Tứ ở Trung Quốc – những thử thách nhấn vào những căng thẳng trong các doanh nghiệp Big 4 và hướng đến một tương lai khó nhọc.

9

TOÀN PHẦN

Hoạt động kiểm toán với tư cách là nền tảng của các thương hiệu Big 4

Nét khác biệt

Tất cả các công ty trong Big 4 đều cung cấp các dịch vụ kiểm toán và tư vấn, và bản thân mỗi công ty cũng tồn tại những khác biệt đáng kể giữa hai dòng dịch vụ này xét trên các phương diện: bằng cấp và kinh nghiệm của nhân viên, quy mô công việc, mức phí, lịch trình thực hiện và các loại hợp đồng. So sánh với dịch vụ tư vấn, hoạt động kiểm toán là một nghiệp vụ chi phí cao hơn, biên lợi nhuận thấp hơn, mang những thuyết kinh tế học khác và một văn hóa khác. Các nghiệp vụ kiểm toán và tư vấn chiếm cứ các phân bộ riêng biệt tại các công ty Big 4, và nhân sự cũng thường tách biệt. Một tư vấn viên của Big 4 có thể đi làm rất lâu mà thậm chí chưa từng nhìn thấy một kiểm toán viên của Big 4 và ngược lại. Khi nhân viên trẻ miêu tả việc làm ở Big 4 là "lao động theo hợp đồng", thường là họ ngụ ý đến công việc kiểm toán. Công tác thường nhật của một trợ lý kiểm toán thật nhàm chán và lặp đi lặp lại – nhiều tới mức Big 4 hiếm khi nhấn mạnh vào mảng kiểm toán trong truyền thông doanh nghiệp và marketing của họ tới các sinh viên tốt nghiệp. Bên trong các công ty, hoạt động

kiểm toán không được chuộng và những người làm nghề có vị thế thấp. Đa số người mới tốt nghiệp coi công tác trong lĩnh vực kiểm toán là bước đệm cho việc khác. Bất cứ việc gì.

(Các trang web Big 4 chứa hàng trăm trang thông tin, nhưng chẳng phải lỗi của các khách truy cập khi họ vẫn băn khoăn không biết các công ty thực sự đang cung cấp dòng nghiệp vụ nào. Không trang nào nêu rõ ràng và súc tích công việc hãng thực sự làm. Làm như vậy là có phương pháp cả. Các công ty thà ở tư thế sẵn sàng và để ngỏ các khả năng. Nói chung, có rất ít dự án và rất ít lĩnh vực mà Big 4 – với tư cách là các nhà cung cấp "những giải pháp chiến lược" – sẽ loại trừ sự tham gia.)

Bất chấp sự trỗi dậy của mảng tư vấn, hoạt động kiểm toán vẫn là một nguồn doanh thu chính cho Big 4. Và bất chấp lợi nhuận và vị thế thấp, nó là một dòng nghiệp vụ sinh lời, nhờ sự độc quyền bất thành văn của Big 4 trong kiểm toán công ty đại chúng. Nó cũng là một dòng nghiệp vụ đem lại nhiều điều chứ không chỉ là doanh thu. Kiểm toán đóng vai trò chính trong việc làm nên sự khác biệt giữa Big 4 với các hãng tư vấn khác. Tại sao Viện Hàn lâm Khoa học và Nghệ thuật Điện ảnh (Mỹ) ký hợp đồng để PwC kiểm phiếu bầu giải Oscars trong nhiều năm như vậy? Vì danh tiếng chính trực và đáng tin cậy của các công ty kiểm toán lớn về cơ bản vẫn tồn tại sau khi họ theo đuổi chủ nghĩa trọng thương và đa dạng hóa. Trong một chừng mực, các thương hiệu Big 4 nay vẫn hàm chứa các giá trị doanh nghiệp mạnh mẽ, mà những ý nghĩa này dựa nhiều vào hoạt động kiểm toán.

Lâm nguy

Bộ Tứ đã cố gắng chuyển giá trị thương hiệu trong nghiệp vụ kiểm toán và kế toán tổng hợp của mình sang các lĩnh vực và dịch vụ khác, chẳng hạn chiến lược, tư vấn công nghệ thông tin, tư vấn bất động sản. Nỗ lực này chắc chắn có hiệu quả: Các khách hàng

muốn được cố vấn cảm thấy an toàn khi chỉ định các kiểm toán viên. Đem phép màu kiểm toán rải khắp chốn, các công ty dễ dàng giành được công việc tư vấn. Dẫu vậy, những dòng dịch vụ này vẫn có thể xung đột theo cách này hay cách khác, và bước mở rộng sang mảng cố vấn có thể tăng rủi ro và làm suy yếu thương hiệu của các công ty.

Ví dụ, khi các nhân viên không phải kiểm toán viên trong Big 4 cung cấp các dịch vụ theo kiểu kiểm toán (chẳng hạn dịch vụ đánh giá, soát xét nội bộ, dịch vụ đảm bảo và các nghiên cứu chính sách), khách hàng có thể hiểu sai, cho rằng những sản phẩm này tương đương cung cấp đảm bảo ở cấp độ kiểm toán, và mình đang được hưởng những đặc điểm khác của kiểm toán doanh nghiệp truyền thống. Nhìn từ phương pháp, ranh giới giữa các loại hình kiểm toán (chẳng hạn giữa kiểm toán tài chính và kiểm toán hoạt động), giữa kiểm toán và đánh giá, tùy theo những điểm khác biệt nhỏ bé mà có thể dễ dàng nhạt nhòa hoặc tiêu biến. Ngoài ra, những đặc trưng của dòng dịch vụ nổi bật trong nội bộ các công ty lại thường vô hình trong mắt người ngoài, những người chỉ nhìn thấy thương hiệu Big 4. Thế nhưng, khách hàng coi những dịch vụ phi kiểm toán giống như cung cấp dịch vụ bảo đảm theo phong cách kiểm toán là đang rơi vào thế trượt dốc không phanh. Thực hiện những thủ đoạn mạo hiểm trên một tấm lưới an toàn giả tồi tệ hơn vấn đề "rủi ro đạo đức" của việc thực hiện những thủ đoạn đó với một tấm lưới thật sự. Nguy cơ đối với bản thân Big 4 cũng nghiêm trọng như vậy. Vì lý do này và những lý do khác, công việc tư vấn có thể làm suy giảm danh tiếng về chất lượng và phẩm chất trung thực của các công ty, ít nhất cũng nhiều như nó có thể tăng cường chúng.

Vấn đề suy yếu thương hiệu thậm chí còn dữ dội hơn trong lĩnh vực tư vấn thuế. Một số loại hình quan trọng của dịch vụ thuế có xu hướng làm hỏng giá trị thương hiệu. Giúp các cá nhân cực kỳ giàu có và các công ty đa quốc gia chuyển đổi thu nhập hay

giấu tiền ra nước ngoài gây xói mòn hơn là củng cố thanh danh trung thực của các công ty[1].

Ngoài hiệu ứng "pha loãng" khi cung cấp các dịch vụ khác, Big 4 đã làm nhiều việc để làm suy yếu thương hiệu kiểm toán. Ví dụ, các bê bối lặp đi lặp lại đã làm sứt mẻ, và đôi khi, giáng đòn tổn hại nặng nề tới giá trị thương hiệu. Trong thế kỷ vừa qua, họ đã rót đầu tư tỉ lệ thấp hơn vào chuyên môn theo khu vực cụ thể. Hoạt động kiểm toán đã trở nên chung chung và chuẩn mực hóa hơn, và chất lượng thì giảm. Cùng sự trỗi dậy của nghiệp vụ tư vấn, thế lâm nguy của hoạt động kiểm toán là một trong những siêu xu hướng của nghề kế toán trong vòng 100 năm qua. Chúng ta đã đi đến cảnh đó như thế nào?

Những nguồn gốc li kì của hoạt động kiểm toán hiện đại

Hàng năm, các học giả lại bất ngờ thấy những sự kiện cũ hơn và mơ hồ hơn trong lịch sử kiểm toán. Việc này đã trở thành như trò chơi học thuật. Trong số bằng chứng đã được khai quật đến nay, các kiểm toán viên được khẳng định là đã hoạt động ở thời kỳ cổ đại tại Babylon, Lưỡng Hà, Ai Cập, Hy Lạp, Ba Tư, La Mã và – khoảng năm 1.000 trước Công Nguyên, trong thời nhà Tây Chu – Trung Hoa. Cuốn sách *Domesday Book* ở thế kỷ 11 đã căn cứ vào một hệ thống kiểm toán, trong đó kiểm toán hoàng gia được coi là ngang với "phán xử cuối cùng của Chúa", vì không ai có thể thoát khỏi chúng. Như chúng ta đã thấy, các xã hội trong thế kỷ 13 của Anh đã chọn các kiểm toán viên để duy trì sự trung thực của các nhân viên quản lý sổ sách công. Những tiền thân ban đầu này là cơ sở cho các viện kiểm toán nhà nước xuất hiện ở Tây Âu sớm đến bất ngờ. Ví dụ, Bộ Kiểm toán Quốc gia của Anh

[1] Các dịch vụ và tư vấn thuế của Big 4 là chủ đề của chương 11.

(UK National Audit Office) có mặt lần đầu tiên vào năm 1314; Tòa án Kiểm toán Pháp (French Cour des Comptes) năm 1318; và Tòa án Kiểm toán Hà Lan (Dutch Algemene Rekenkamer) năm 1386.

Ngân hàng Medici được thành lập từ một hệ thống kiểm toán cẩn trọng. Hàng năm, các nhân viên được ủy thác thực hiện kiểm tra và nghiên cứu từng giao dịch, từng dòng một. Ví dụ, năm 1467, Angelo Tani được gửi tới soát xét sổ sách của ngân hàng ở văn phòng London, và đặc biệt "lọc ra bất cứ khoản nợ đáng nghi hay quá hạn nào". Isabella, Nữ vương xứ Castile, đã cử một kiểm toán viên đi cùng Christopher Columbus để đảm bảo ông báo cáo đúng lợi nhuận có được từ những chuyến tàu biển tới Tây Ấn. Các cổ đông chính của Công ty Dutch East India có quyền chỉ định các kiểm toán viên kiểm tra cẩn thận các báo cáo kế toán thường niên của công ty. Các hệ thống kế toán chi phí phức tạp của Josiah Wedgwood đã cho phép ông phát hiện hành vi biển thủ của kế toán trưởng của mình. Kết luận về giai đoạn lịch sử này là không thể bàn cãi: Hoạt động kiểm toán đã xuất hiện từ lâu, hàm chứa các nghiệp vụ, nguyên lý và khái niệm đa dạng.

An toàn

Trong lời khuyên rất hiện đại về kiểm toán của Luca Pacioli, ông đã diễn đạt nó như một quá trình kiểm tra tìm lỗi sai trong các báo cáo tài chính. Khái niệm đó được thể hiện trong quy chế công ty hiện đại đầu tiên. Đạo luật Các công ty Cổ phần (Joint Stock Companies Act) ra đời năm 1844 đã thiết lập một hệ thống qua đó, các công ty đã đăng ký phải nộp báo cáo kết toán đã được kiểm toán; các kiểm toán viên, do các cổ đông lựa chọn, được yêu cầu soát xét các báo cáo kết toán và báo cáo chúng ở các cuộc họp chung. Đạo luật Các điều khoản Công ty (Companies Clauses Act) năm 1845 đã hệ thống hóa các yêu cầu dành cho các hoạt động kiểm toán và các kiểm toán viên. Hai đạo luật đã định hình nên

các hoạt động kiểm toán ở châu Âu và Mỹ, và cuối cùng là trên toàn thế giới.

Ở Mỹ, trước những năm 1930, kiểm toán công ty là không bắt buộc. Nhưng đến năm 1929, hơn 90% công ty công nghiệp trên Sàn Giao dịch Chứng khoán New York đã được kiểm toán. Đạo luật Chứng khoán 1933 và Đạo luật Giao dịch Chứng khoán 1934 càng củng cố hiện trạng đó thông qua yêu cầu tất cả các thành viên đăng ký mới và tiếp tục bảo lưu các báo cáo tài chính được một CPA độc lập kiểm toán. Luật mới được thúc đẩy gấp gáp vì hàng loạt bê bối kế toán, tai tiếng nhất là "sự sụp đổ của Kreuger" năm 1932.

Là một Bernie Madoff của thời đại mình, Ivan Kreuger đã gây dựng cơ đồ thông qua sản xuất và bán sản phẩm diêm an toàn. Dù bề ngoài được tôn kính, Kreuger đã phạm phải nhiều trò bịp cũ của ngành đường sắt: trả cổ tức từ tiền vốn, lạm dụng quyền lực độc quyền, và dựa vào các nhà đầu tư mới để trả cho người cũ. Những hành động này chẳng hề an toàn. Về cơ bản, đế chế kinh doanh của Kreuger là một âm mưu Ponzi, và đến thời điểm thì nó sụp đổ đầy hoành tráng. Các tác giả của Đạo luật Chứng khoán và Đạo luật Giao dịch Chứng khoán hy vọng những bê bối tương tự sẽ không thể xảy ra lần nữa. Thay vào đó, di sản của họ lại là một chuỗi thảm họa kế toán và kiểm toán, và một chu trình điều tiết thất bại.

Một trận hồng thủy tốn kém

Ở Athens cổ đại, nô lệ được xem là những kiểm toán viên giỏi nhất – vì họ có thể bị tra tấn nếu làm sai. Ngày nay, các kiểm toán viên phạm sai lầm phải chịu đựng những hình thức tra tấn khác. Những màn truy vấn đặc biệt. Các nhà điều tra do tòa án chỉ định. Các ủy ban quốc hội. Đi tù với Bernie Madoff. (Một chương trình truyền hình do một hiệp hội kiểm toán chuyên nghiệp của Trung Quốc đồng sản xuất đã đặt câu hỏi: "Bạn muốn trở thành một tỷ phú không?

Xin mời bạn vào một công ty kiểm toán hợp danh, vì nó là thiên đường. Bạn muốn phá sản, đi tù và nhờ vợ mình thăm nuôi? Xin mời đến một công ty kiểm toán hợp danh, vì nó là một địa ngục.")

Tất cả Big 4 đều từng phê duyệt những báo cáo tài chính mà sau này lộ ra là sai nghiêm trọng. Tất cả Bộ Tứ đều gánh các tai họa kiểm toán, y như những tiền nhiệm của họ. Lấy Price Waterhouse làm ví dụ, vụ Royal Mail năm 1931 gần như là một thảm họa, thu hút nhiều sự chú ý từ công chúng. Người góp vốn vào Waterhouse, H.J. Morland, đã bị buộc tội căn cứ theo Đạo luật Chiếm đoạt Tài sản vì thông qua những báo cáo kế toán "sai lệch" trong doanh nghiệp giao nhận hàng lớn nhất nước Anh. Luật sư bào chữa cho Morland nhấn mạnh, thân chủ của ông là "một người sùng đạo... đã bị thuyết phục rằng trợ giúp từ Chúa sẽ tất yếu phân xử được vấn đề". Sau khi bình tĩnh trải qua một màn điều tra chéo gay gắt, Morland nói với Nicholas Waterhouse: "Họ đã đối xử tệ hơn với Chúa Giê-su vì tội lỗi nhẹ hơn nhiều, vậy thì sao mà tôi phải bận tâm."

Trong vụ Rolls Razor năm 1965, Price Waterhouse một lần nữa bị cho là đã ký duyệt những báo cáo kế toán sai lệch. Các kiểm toán viên đã không thể phát hiện hành vi giả mạo tiền vốn và những trường hợp sổ sách gian lận khác. Khiếu nại từ thanh lý viên chống lại Price Waterhouse đã được hòa giải ngoài tòa. Công ty đưa ra một tuyên bố, hy vọng giảm thiểu thiệt hại uy tín: "Các kiểm toán viên lúc nào cũng quyết liệt phủ nhận những lời buộc tội về trách nhiệm pháp lý và (chúng tôi) hòa giải đơn giản là để tránh những cuộc điều tra kéo dài và tốn kém. Chúng có thể đã diễn ra nếu đưa vấn đề ra trước tòa án."

Trong những năm tiếp theo, khi ngày càng nhiều công ty kiểm toán lớn rơi vào rắc rối pháp lý, những tuyên bố tương tự được công bố hết lần này đến lần khác. Với nguồn tài chính dồi dào và bảo hiểm bồi thường chuyên môn, các kiểm toán viên đã

là một mục tiêu được ưa chuộng của các bên tìm bồi thường thiệt hại. Trong nhiều vụ án, các nguyên nhân gây ra vấn đề đều giống nhau. Các kiểm toán viên không phát hiện những lỗi sai kế toán, hành vi biển thủ hay tình trạng công ty có nguy cơ vỡ nợ. Các kiểm toán viên đã vướng vào lỗi kế toán sai hoặc âm mưu gian lận. Các nhà đầu tư, nhà điều tiết và khách hàng bám sát họ. Và một chu trình kiểm toán sai dẫn tới những quy định mới và những hành động mới của các nhà điều tiết.

Đến những năm 1990, vì các vụ hòa giải pháp lý tăng lên, kiểm toán được chứng minh là hoạt động vừa lắm rủi ro vừa đắt đỏ. Ví dụ, năm 1992, Coopers & Lybrand đã trả 92 triệu đô-la để hòa giải một án kiện từ các nhà đầu tư vào nhà sản xuất ổ đĩa MiniScribe. Cũng trong thập kỷ đó, Coopers đã chi những khoản tiền lớn sau khi dàn xếp các cáo buộc liên quan đến đế chế truyền thông thất bại của Robert Maxwell và vụ phá sản của chuỗi cửa hàng thuốc Phar-Mor. Một cuộc chiến dài hơi về lần kiểm toán của Price Waterhouse đối với Ngân hàng Tín dụng và Thương mại Quốc tế (Bank of Credit and Commerce International) đã khép lại vào năm 1995 với một số tiền trả lớn. Những vụ kiện này và các vụ khác nữa đã khiến chi phí bảo hiểm của các hãng tăng vọt; "nhiều hãng bảo hiểm từ chối bảo hiểm cho nghiệp vụ kiểm toán của sáu công ty thuộc Big 6, buộc Coopers & Lybrand và Price Waterhouse dành riêng một khoản tiền để bảo hiểm cho mình".

Enron, Sarbox và Peek-a-boo

Hồi kết của Enron là vụ sụp đổ doanh nghiệp điển hình của đầu thế kỷ 21. Công ty đã bị nuốt chửng bởi một âm mưu quá sâu rộng tới mức gần như không thể phân biệt nó với các hoạt động bình thường của Enron. Sau vụ xé bỏ các tài liệu liên quan tới công việc kiểm toán, tháng 6 năm 2002, Arthur Andersen bị kết tội đồng lõa và tội cản trở công lý. Theo các quy định của Ủy ban

Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ, công ty không còn được phép thực hiện hoạt động kiểm toán. Công ty đã giao nộp các bằng cấp CPA và quyền hành nghề. Bị tước hết các tấm vé giao dịch, công ty không còn tương lai nào nữa[1]. Trong vụ kế tiếp giữa Arthur Andersen LLP và nước Mỹ, Tòa án Tối cao đã đảo ngược bản án của Andersen, tìm thấy những điểm thiếu sót trong hướng dẫn của ban bồi thẩm ở phiên tòa đầu tiên: Thẩm phán đã không nói rõ cho ban bồi thẩm rằng họ cần tìm ra bằng chứng cho thấy Andersen biết các hành động của công ty là phạm luật. Dẫu vậy, phán quyết này là quá muộn cho Arthur Andersen cùng mấy chục nghìn nhân viên của công ty.

Sự sụp đổ của Enron – và của WorldCom, Waste Management và những công ty khác – đã khiến các nhà quản lý hành động, tập trung nhiều vào vai trò của kiểm toán viên. Ở Mỹ, phản ứng đầu tiên xuất hiện dưới hình thức của Đạo luật Sarbanes-Oxley (còn được gọi là Đạo luật Sarbox), ban hành tháng 6 năm 2002. Arthur Andersen từng là cố vấn và kiểm toán viên của Enron. Các nhà làm luật tin rằng chính khát vọng chiếm được mảng nghiệp vụ phi kiểm toán đã đem lại cho Andersen thẩm quyền đánh giá độc lập các báo cáo tài chính của Enron. Niềm tin này đã dẫn tới việc thắt chặt phạm vi các dịch vụ phi kiểm toán mà Big 4 có thể bán cho các khách hàng kiểm toán của mình. Nhận định của riêng các công ty kiểm toán không còn có thể tác động nhiều lên các quyết định liên quan tới hoạt động cung ứng các dòng dịch vụ nữa.

Đạo luật Sarbox cũng đang tạo ra những chuyển dịch lớn trong hành nghề kiểm toán. Một phần gây tranh cãi là Mục 404, trong đó đòi hỏi kiểm toán viên ngoài cần báo cáo tính thích đáng của kiểm soát nội bộ của bên được kiểm toán, một báo cáo tốn rất nhiều công sức chuẩn bị. Đạo luật Sarbox còn thay đổi hoạt động

[1] Kịp thời tách ra, công ty Tư vấn Andersen (Andersen Consulting) đã sống sót dưới tên thương hiệu mới là Accenture.

kiểm toán thông qua thành lập Ủy ban Giám sát Kế toán Công ty Đại chúng (Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB), một ủy ban phi lợi nhuận có trách nhiệm đảm bảo các chuẩn mực kiểm toán và chất lượng của hoạt động kiểm toán một cách thích đáng. Được các kiểm toán viên ví là một "kẻ ú òa" (Peek-a-boo), PCAOB đã thay thế Ủy ban Chuẩn mực Kiểm toán (Audit Standards Board) của Hội Kế toán Công chứng Mỹ (AICPA).

Đặc quyền của Peek-a-boo rất mạnh. Được trao quyền "giám sát hoạt động kiểm toán của các công ty đại chúng... nhằm bảo vệ ích lợi của các nhà đầu tư và thúc đẩy công chúng quan tâm hơn tới quá trình chuẩn bị các báo cáo kiểm toán chứa nhiều thông tin, chính xác và độc lập", nó có thể bắt phạt nhiều triệu đô-la đối với những kiểm toán viên không tuân thủ quy định. Không lâu sau khi thành lập, cơ quan đã đem rắc rối đến cho các công ty kiểm toán. Ví dụ, tháng 8 năm 2008, Ủy ban đã báo cáo 10 trường hợp mà KPMG không đạt kỳ vọng về quy tắc kiểm toán của Ủy ban. Các trường hợp thất bại rất đa dạng, bao gồm không xác nhận các thẩm định và quyết toán của khách hàng, không tuân thủ Các Nguyên tắc Kế toán được Chấp nhận chung. Soát xét năm 2012 của Peek-a-boo đối với công tác kiểm toán của PwC đã phát hiện những thiếu sót đáng kể trong 21/22 lần kiểm toán; và 19/59 lần trong năm 2013. Tỷ lệ thiếu sót của KPMG trong năm đó là 46%. Công ty có các trường hợp thất bại lặp lại trong đó họ "đã không thu thập được bằng chứng thỏa đáng để hỗ trợ các ý kiến kiểm toán của công ty, hay để chứng minh công ty đã thử nghiệm kiểm soát nội bộ hiệu quả".

Năm 2015, Peek-a-boo đã kiểm tra 75 công ty, xem xét các phần thuộc 115 hợp đồng kiểm toán và 114 hợp đồng chứng thực liên quan. Đây là chu kỳ thường niên đầu tiên trong đó tất cả hợp đồng kiểm toán và hợp đồng chứng thực liên quan bị yêu cầu thực hiện tuân theo các chuẩn mực PCAOB và Quy định 17a-5 thuộc Đạo luật Trao đổi đã sửa đổi. Ủy ban tiếp tục phát hiện một

tỷ lệ cao lỗi sai (77% các vụ kiểm toán và 55% các hợp đồng chứng thực). Peek-e-boo đã bày tỏ lo ngại về "bản chất và con số cao liên tục của các thiếu sót trong các công ty và những vụ kiểm toán đã được thanh tra":

> "Nhiều trong số những thiếu sót này, về bản chất, vẫn giống những thiếu sót đã được trình bày trong các báo cáo trước và liên quan tới những vấn đề cơ bản trong hoạt động kiểm toán mà không nhất định phụ thuộc vào việc vụ kiểm toán đã được thực hiện theo các chuẩn mực của PCAOB hay các chuẩn mực kiểm toán được chấp nhận chung. Nhiều công ty bị thanh tra cần nâng cao đáng kể công tác kiểm toán để đạt được các yêu cầu của những chuẩn mực chuyên nghiệp và những quy định của SEC và PCAOB."

Đối với Big 4, các công ty từ lâu đã phản kháng việc là "những cỗ máy thuần túy", và các công ty đã duy trì mức độ độc lập thương mại của mình, mức kiểm soát tăng cao này rất phiền toái. Tuy nhiên, khả năng xảy ra các hệ quả liên quan tới tiền đã thành công bắt được sự chú ý của các kiểm toán viên. Năm 2014, Joe Ucuzoglu, chủ tịch và CEO của Deloitte Mỹ, đã nói với tờ *The Economist* rằng PCAOB "nằm trong suy nghĩ hàng ngày của các kiểm toán viên ngày nay. Công tác của họ sẽ phải đương đầu với thanh tra kiểm soát. Công việc đạt chất lượng cao thu về phần thưởng, nhưng các sai sót có thể tạo ra những hệ quả trầm trọng và họ phải bồi thường."

Các kiểm toán viên và cuộc khủng hoảng tài chính 2008

Những năm sau cuộc sụp đổ của Enron đã chứng kiến một chuỗi tai họa quy mô tương tự. Ví dụ, trong cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, các kiểm toán viên đã vướng vào những vụ rớt đài của

các ngân hàng lớn và các doanh nghiệp dịch vụ tài chính. Toàn bộ Big 4 đã có những khách hàng sụp đổ hay cần cứu trợ hay đi đến quốc hữu hóa. Tên tuổi của các ông lớn gắn với một số vụ thất bại hoành tráng. Deloitte đã thực hiện kiểm toán cho Bear Stearns và Fannie Mae. KPMG kiểm toán Citigroup. PwC kiểm toán American International Group và Goldman Sachs. EY kiểm toán Lehman Brothers.

Lehman, Bear Stearns và Northern Rock đều nhận được các ý kiến kiểm toán chấp nhận toàn phần trước khi sụp đổ. Thornburg Mortgage từng là nhà cho vay thế chấp độc lập lớn thứ hai nước Mỹ; KPMG đã cung cấp ý kiến kiểm toán chấp nhận toàn phần vào ngày 27 tháng 2 năm 2008, sau đó, nhanh chóng rút lời. Chưa đầy một tuần sau khi công bố ý kiến, KPMG tuyên bố, "không thể dựa vào" các báo cáo kiểm toán của công ty trong ba năm vừa qua. Những báo cáo này và số khác không thể nào tái đảm bảo cho các chủ sở hữu và các nhà đầu tư. Những vụ kiểm toán thất bại đáng chú ý tới mức chúng trở thành một đề tài chính trong cuộc khủng hoảng tài chính và hệ lụy pháp lý của nó.

Từng là một cộng sự của KPMG, Paul Russell Moore đã trở thành trưởng nhóm Rủi ro Pháp lý tại Ngân hàng Halifax of Scotland (HBOS) vào thời điểm ngân hàng đang phát triển nhanh và nuôi dưỡng thành công nền văn hóa trọng thương mại. Moore đã bày tỏ quan ngại với ban quản trị cấp cao về hồ sơ rủi ro và các chiến lược kinh doanh của ngân hàng, bao gồm việc phê duyệt các khoản vay cho những người không có khả năng trả lãi. Năm 2005, các kiểm toán viên của ngân hàng, KPMG, đã kiểm tra những lo ngại của Moore, nhưng đưa ra kết luận HBOS duy trì tốt việc kiểm soát rủi ro. Ba năm sau, trong cuộc khủng hoảng tài chính, HBOS rơi vào rắc rối nghiêm trọng, dẫn tới cuộc giải cứu từ chính phủ và sáp nhập với Lloyds TSB, lập thành Lloyds Banking Group.

Trong một vụ khác, lần này liên quan đến KPMG ở Mỹ, hai kiểm toán viên của công ty đã bị đình chỉ công tác vì bỏ qua những khoản dự phòng rủi ro cho vay tại ngân hàng làm ăn thất bại TierOne. Ngân hàng này có trụ sở tại Nebraska và đã sụp đổ vào năm 2010. Sau màn chống án, Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ đã đặt ra những án phạt nặng hơn cho các kiểm toán viên. Ủy ban kết luận, hành vi của họ là "cực kỳ tồi tệ, rất khó hiểu và nhìn chung thể hiện họ thiếu năng lực hành nghề". Ủy ban tiếp tục: "Các bị cáo đã không thừa nhận sai lầm trong hành vi của họ hay đảm bảo không lặp lại vi phạm trong tương lai. Tựu chung, những thực tế này dẫn chúng tôi tới kết luận, các bị cáo có nguy cơ sẽ vi phạm trong tương lai."

Vai trò của các kiểm toán viên trong cuộc sụp đổ của Lehman Brothers

Lehman Brothers có lẽ là nạn nhân nhiều loạn nhất trong cuộc khủng hoảng. EY đã làm kiểm toán cho Lehman suốt bảy năm cho đến năm 2007. Trong thập kỷ trước khi công ty sụp đổ, Lehman đã trả cho EY 185 triệu đô-la chi phí. Trong giai đoạn hệ lụy sau khủng hoảng, một tòa án xử phá sản ở New York đã giao phó việc điều tra kết cục của Lehman cho một báo cáo của Anton R. Valukas. Valukas là chủ tịch của công ty luật Jenner & Block. Bản báo cáo của ông, hoàn thiện năm 2010, dài tầm 2200 trang. Để chuẩn bị bản báo cáo, hơn 70 luật sư đã tìm kiếm và thu thập thông tin từ lượng dữ liệu nặng 3 petabyte – tương đương khoảng 350 tỷ trang, hay 150 Thư viện Quốc hội Mỹ.

Lehman đã tham gia vào hình thức làm đẹp báo cáo tài chính, được gọi là "Repo 105". Công ty đã "bán" các tài sản trị giá hàng chục tỷ đô-la rút từ bảng cân đối kế toán vào cuối mỗi quý, rồi "mua" lại chúng không lâu sau đó. Cùng lúc, công ty đem số tiền thu được trả bớt các khoản nợ khác, nhờ vậy che giấu được

tình trạng lợi dụng vốn (đòn bẩy vốn) ở mức rất cao. Giống Bear Stearns, tỉ số đòn bẩy vốn của Lehman nhiều hơn 30:1, tức là giá trị các tài sản của công ty chỉ cần giảm 3,3% là đủ phá hủy toàn bộ giá trị tài sản công ty và đẩy công ty tới chỗ không có khả năng trả nợ. Đòn bẩy vốn ấn tượng này đã được đưa vào bộ phim *Margin Call* (2011) của đạo diễn J.C. Chandor.

Từ "repo" trong Repo 105 là đại diện cho từ "hợp đồng mua lại", trong đó buộc Lehman mua lại số tài sản đã bán đi trước đó trong kế hoạch. Con số ám chỉ mức đảm bảo – 105% – mà Lehman biện hộ rằng nó giải thích cho các giao dịch mặc dù công ty đã thực sự bán đi các tài sản. Các chuẩn mực kế toán được áp dụng ghi rất rõ, mức đảm bảo nằm trong khoảng 98% và 102% sẽ không áp dụng được quy trình kế toán như vậy. Bóp méo các quy tắc kế toán, Lehman đã đề xuất tăng lên 105% để giao ước mua lại biến mất. Việc này tương tự mặc định rằng bạn ít có khả năng phải trả nợ vay thế chấp khi căn nhà của bạn có giá trị cao hơn. Nó mâu thuẫn với logic trong kinh tế cũng như kế toán.

Bob Herz – cựu chủ tịch của FASB – cho biết, văn bản mà Lehman căn cứ vào chỉ thuần túy là một minh họa, giải thích cho "những thỏa thuận đảm bảo điển hình trong các hợp đồng mua lại" – vốn không phải nhằm tạo thành một quy tắc kế toán "định nghĩa chuẩn" như Lehman đã tuyên bố. Nhưng, như Valukas đã phát hiện, EY đã biết về Repo 105 và vẫn báo cáo rằng Lehman tuân thủ các chuẩn mực kế toán. Chủ tịch kiêm CEO của Lehman, Richard Fuld, cũng được thông báo qua email về các giao dịch. Khi vụ án bị đưa ra tòa, luật sư của ông tuyên bố rất không thỏa đáng rằng Fuld không hề biết về trò đánh lận con đen ấy vì ông ấy "không dùng máy tính" ngoại trừ một chiếc Blackberry và ông không thể nào mở tài liệu đính kèm thư trên chiếc điện thoại ấy.

Còn tồi tệ hơn chuyện biết về Repo 105, EY bị cáo buộc trực tiếp tạo điều kiện cho việc đó, và vì vậy, đánh lạc hướng các nhà đầu tư và quản lý. Do vai trò của nó trong vụ sụp đổ, công ty đã bị kéo tới các tòa án ở New York, New Jersey và California. Andrew Cuomo, công tố viên liên bang của New York, đã mở phiên toàn xử, cáo buộc công ty giúp Lehman ngụy trang tình hình tài chính của họ. Hùng hồn thề sẽ bào chữa cho mình, EY nói, các báo cáo tài chính của Lehman rõ ràng tuân thủ Các Nguyên tắc Kế toán được Chấp nhận chung, và rằng vụ phá sản của Lehman "không do bất cứ vấn đề kế toán nào gây ra". Dù vậy, tòa đã nghe được các chứng cứ về sự thất bại trong kiểm toán.

Biên bản đánh máy của phiên tòa rất sinh động. Một người tố cáo Lehman và một kiểm toán viên sơ cấp của EY đều từng cảnh báo về Repo 105, nhưng những lo ngại của họ đã bị cố tình phớt lờ. Phó chủ tịch cấp cao của Lehman, Matthew Lee, đã nói với các kiểm toán viên rằng ông tin việc sử dụng Repo 105 là không đúng. Kiểm toán viên Bharat K. Jain của EY đã gửi email cho người quản lý của mình là Jennifer Jackson để truy vấn về vấn đề về rủi ro thanh danh liên quan đến âm mưu. Nhưng bất chấp những quan ngại này của Lehman đã được đề đạt tới "giám đốc phụ trách cuộc kiểm toán" của EY, EY bị cho là đã thất bại trong việc điều tra thỏa đáng các mối quan ngại này cũng như trong việc tư vấn cho ủy ban kiểm toán. Tòa án cũng đã được nghe những bằng chứng cho thấy mối quan hệ thân tình giữa EY và Lehman. Trong phần lớn thời gian diễn ra các giao dịch nghi vấn, hai giám đốc tài chính của Lehman từng là cựu nhân viên của EY.

Kết quả của các vụ án đã chứng minh thiệt hại tốn kém đối với EY: Một vụ hòa giải 99 triệu đô-la cho một án kiện tập thể từ các nhà đầu tư Lehman, một vụ hòa giải 10 triệu đô-la ở New York, cùng những khoản tiền phạt và hòa giải khác, và thiệt hại uy tín khó có thể kể xiết.

Sau khủng hoảng

Một ủy ban của Thượng viện Anh đã xem xét liệu các kiểm toán viên của Anh có từng đủ hoài nghi khi kiểm toán cho các ngân hàng trước cuộc khủng hoảng tài chính hay không. Big 4 đã bị cáo buộc mắt nhắm mắt mở trước những số dư và tình trạng quản lý tồi của các khách hàng. Thậm chí những cáo buộc khác, nặng nề hơn, cũng được đưa ra. Khi các đại diện của Bộ Tứ xuất hiện trước ủy ban, Thượng nghị sĩ Lipsey đang chỉ trích thậm tệ:

> "... khi bổn phận của các anh là báo cáo cho các nhà đầu tư tình trạng thực tế của công ty, các anh lại đưa ra một bản báo cáo được chủ tâm thiết kế nhằm đánh lạc hướng các thị trường và các nhà đầu tư, coi đó như hiện trạng thực sự của các ngân hàng. Đối với tôi, đó dường như là một hành động rất kỳ lạ của một kiểm toán viên."

Rời rạc, lòng vòng và như thuộc về thế giới khác, bản chứng thực của Big 4 đem lại cảm giác như "Alice lạc vào xứ sở thần tiên" cho Thượng nghị sĩ Lipsey. Báo cáo tổng kết của Thượng viện đã kết luận: "Tính tự mãn của các kiểm toán viên thực hiện kiểm toán cho ngân hàng là một yếu tố góp phần đáng kể (vào cuộc khủng hoảng). Hoặc họ có lỗi không nhận thức được những nguy cơ chất chồng, hoặc, nếu họ có ý thức về chúng, họ cũng đáng trách tương đương, khi đã không cảnh báo thành công cho các nhà chức trách phụ trách giám sát về những lo lắng của mình."

Sự sụp đổ của kế hoạch Ponzi của Bernie Madoff năm 2008 đã gợi nhớ về vụ Kreuger và bổ sung một màn gian lận thuần túy vào cuộc khủng hoảng tài chính. EY, PwC và KPMG đã kiểm toán cho những quỹ đầu tư "mẹ", những quỹ này trước đó đã đổ nhiều tỷ đô-la vào kế hoạch. Một án kiện tập thể đã được lập, với nội dung rằng một số kiểm toán viên đã vi phạm các bổn phận

ủy thác của mình. Khi tòa thụ lý đơn kiện, ý định lôi các kiểm toán viên vào đã bị gạt bỏ. Dẫu vậy, sau khủng hoảng, chuỗi thảm họa kiểm toán vẫn tiếp tục.

Năm 2009, ở Ấn Độ, công ty công nghệ Satyam thừa nhận kê khai giả hơn một tỷ đô-la tiền mặt trong bảng cân đối kế toán. Năm 2010, ở Trung Quốc, công ty cung cấp gỗ Sino-Forest khẳng định mình sở hữu những khu rừng mà thực tế không tồn tại. Sau khi vụ giả mạo này bị vạch trần, công ty mất hơn 95% giá trị. Năm 2011, ở Tây Ban Nha, ngân hàng Bankia được cho là đã đưa ra báo cáo tài chính sai trước đợt phát hành cổ phiếu ra thị trường. Mười tháng sau, công ty bị quốc hữu hóa để ngăn chặn sụp đổ. Năm 2011, ở Nhật Bản, nhà sản xuất thiết bị quang học Olympus tiết lộ công ty có những khoản lỗ bí mật nhiều tỷ đô-la. Năm 2012, tại Mỹ, Hewlett-Packard phải xóa sổ hầu hết thương vụ mua công ty phần mềm Autonomy trị giá 10,3 tỷ đô-la. Các dự báo kinh doanh của Autonomy bị cho là đã được "bơm hơi". Năm 2012, tại Anh, PwC bị phạt 1,4 triệu bảng Anh vì báo cáo sai rằng JP Morgan Securities đã tuân thủ các quy định quản lý trong công tác độc lập và bảo hộ các quỹ của khách hàng. Năm 2013, tại Trung Quốc và Mỹ, Deloitte bị kiện sau khi các tài sản của ChinaCast, một công ty giáo dục của Trung Quốc, được chuyển sang một chủ thể khác trong một "vụ cướp bóc trắng trợn" mà Deloitte được cho là đã không phát hiện ra. Năm 2014, tại Anh, Warren Buffet đã tốn 750 triệu đô-la cho một vụ đầu tư thảm họa vào Tesco. Các kiểm toán viên đã nhắc tới "những vụ hạ giá cần hoài nghi" như để đảm bảo nâng cao suy xét kỹ lưỡng, "nhưng vẫn đưa ra ý kiến kiểm toán chấp nhận toàn phần" cho các báo cáo kế toán năm 2013 của Tesco. Năm 2015, tại Mỹ, Singing River Health System đã kiện KPMG vì những lỗi kiểm toán sai một cách hệ thống và được cho là "một trong những vụ dàn xếp lớn nhất được báo cáo trong lịch sử".

Xét trên phương diện quy mô và hệ quả, những thất bại kiểm toán trong cuộc khủng hoảng tài chính và những năm hệ lụy ít nhất cũng tồi tệ ngang thời 2002. Đánh giá dựa trên những dữ liệu này, những cải cách hậu Andersen, và trung tâm của chúng là Đạo luật Sarbanes-Oxley, đã thất bại.

10

TRONG SẠCH

Suy yếu trong nghiệp vụ kiểm toán Big 4

Có phải là quá khó?

Tính phức tạp của các công ty hiện đại thường bị đẩy ra làm nguyên nhân căn bản cho những thất bại kiểm toán. Royal Mail là ví dụ đầu tiên về việc các kiểm toán viên cố gắng nắm bắt và chinh phục độ phức tạp. Công ty bao gồm một nhóm các doanh nghiệp chuyển hàng và thương mại quốc tế lớn và đa dạng. Các công ty con có nhiều cách giao dịch với công ty mẹ. Công ty mẹ và các chi nhánh của nó duy trì một loạt tài nguyên dự trữ phức hợp. Những lần chuyển giao rắc rối các tài nguyên này chính là chỗ che giấu những khoản thua lỗ thương mại lớn của Royal Mail. Nhờ cấu trúc phòng ban và sổ sách của công ty, việc một chuyên gia bên ngoài đánh giá được khả năng tiếp tục tồn tại của công ty hay không là "gần như bất khả thi", như Edgar Jones đã nói. Trong hệ lụy pháp lý theo sau bê bối, các luật sư của các kiểm toán viên đã có những bước tiến vượt trội để chỉ ra mức độ phức tạp; bảy tập văn bản bào chữa, đánh dấu theo màu sắc, đã nổi danh trong giới luật là "bản tóm tắt hồ sơ bảy sắc cầu vồng".

Trong thế kỷ 21, sự phát triển của các công cụ phái sinh, sở hữu trí tuệ, cấu trúc doanh nghiệp và kế toán doanh nghiệp đã

khiến các doanh nghiệp trở nên phức tạp hơn và thậm chí khó kiểm toán hơn. Công ty khai thác vàng của Úc, Sons of Gwalia, là một ví dụ tiêu biểu. Năm 2004, công ty sụp đổ; ban quản trị bị khiếu kiện và phiên tòa đã vẽ nên một bức tranh vượt quá tầm của các kiểm toán viên. Ferrier Hodgson, giám đốc công ty, cho là EY, trên cương vị kiểm toán viên của Sons of Gwalia, đã không đi đến cùng công tác kế toán của công ty, hiểu hết độ phức tạp và những hợp đồng mua bán đặt rào chuyên về vàng và đô-la. Năm 2009, EY chấp nhận hòa giải trị giá 125 triệu đô-la Úc liên quan tới sự sụp đổ của công ty.

Đây chỉ là một trường hợp nằm trong tập hồ sơ ngày một dày lên của các vụ việc trong đó các kiểm toán viên thất trận trong cuộc chiến chống lại sự phức tạp của các công ty. Năm 2014, sử gia Jacob Soll đã phác họa tình cảnh các kiểm toán viên vật lộn để bắt kịp "những mưu mẹo và công cụ tài chính luôn tiến hóa như vi khuẩn", chẳng hạn các công cụ hợp đồng quyền chọn, hợp đồng tương lai và huy động vốn phức hợp. Ông viết: "Bởi tính phức tạp và quy mô vận hành không giới hạn, các ngân hàng, các doanh nghiệp và các cơ quan nhà nước đã thể hiện mình không thể bị kiểm toán. Thực sự thì sẽ cần bao nhiêu kế toán viên để kiểm toán Goldman Sachs? Nhiệm vụ này có thực tiễn hay không?"

Dẫu vậy, các chuẩn mực kiểm toán ngày nay, giống như kỳ vọng của khách hàng, nhà đầu tư và nhà quản lý, càng buộc các kiểm toán viên phải làm chủ được tính phức tạp. Cũng có thể cho rằng các kỳ vọng này là hoàn toàn hợp lý. Những nghề nghiệp khác thường xử lý tốt độ phức tạp ấn tượng. Đối với các bác sĩ, luật sư, kỹ sư và nhà khoa học, việc xoay sở với các cơ quan, vấn đề, bộ máy và hệ thống phức tạp là một trách nhiệm thường nhật, và sự tình thường nhật. Các kế toán viên cũng có một lịch sử dài học cách làm chủ tính phức tạp: Hãy nhớ lại ngành đường sắt thế kỷ 19, và đặc biệt, Railway Clearing House. Những kiểm toán viên hiện đại đầu tiên đã kiểm soát được tính phức tạp bằng cách

chỉ định các nhân sự cấp cao thực hiện các hợp đồng kiểm toán; bằng cách chuyên môn hóa trong các ngành và doanh nghiệp cụ thể; và đầu tư mạnh vào nghiên cứu đồng thời ghi lại cách các công ty ghi chép và báo cáo các hoạt động của họ. Tất cả đều phù hợp với sứ mệnh và địa vị của các kế toán viên trong vai trò người bảo hộ cho lợi ích đại chúng.

Vì vậy, chỉ riêng tính phức tạp thì không đủ lý giải cho những rắc rối gần đây của các kế toán viên. Hẳn là chuyện nào đó đang diễn ra. Chuyện đó liên quan tới cách làm việc của các kiểm toán viên, những động cơ và động lực thị trường mà họ đối mặt, cùng chiều sâu lẫn chiều rộng của các dịch vụ của họ. Như "bản tóm tắt bào chữa cầu vồng" đã thể hiện, và qua bản báo cáo dài 2.000 trang về vụ Lehman của Anton Valukas, để thấu hiểu tính phức tạp đòi hỏi cả thời gian, tiền bạc và công sức. Những khoản đầu tư đắt đỏ như thế phần lớn rất xa lạ với phương pháp thương mại, lợi dụng đòn bẩy trong nghề kế toán của thời đại ngày nay. Trong đó, các công ty giảm thiểu các chi phí và tối đa hóa lợi nhuận nhờ phái đi những kiểm toán viên sơ cấp, ít kinh nghiệm, ít chuyên môn hóa hơn, và để họ làm ít nhất có thể. Những thất bại kiểm toán liên tiếp có thể quy cho sự xung đột của những kỳ vọng.

Khoảng cách kỳ vọng

Jim Peterson, một cựu luật sư của Arthur Andersen, đã lập luận rằng, theo các chuẩn mực kiểm toán hiện đại, một ý kiến kiểm toán chấp nhận toàn phần chỉ có nghĩa là, thông tin tài chính "nhìn chung gần như ổn, xét theo khả năng xem xét tốt nhất của chúng tôi trong hầu hết thời gian". Nghề kế toán có hoạt động kiểm toán đã được định nghĩa quá rõ tới mức nó là một công việc không ai có thể làm sai. Qua thời gian, các công ty kiểm toán đã thu hẹp phạm vi và các kết luận của họ bị giới hạn nhiều hơn. Các kiểm toán viên tăng cường dùng các phương pháp giới hạn để

thu thập mẫu giao dịch và thử nghiệm khả năng kiểm soát. Các phát hiện và kết luận rất dễ trong vòng dự đoán.

Điều không thay đổi là các kỳ vọng của những người không phải kiểm toán viên, rằng kiểm toán làm những gì và nên đạt được những kết quả nào. Những người không phải kiểm toán viên đó gồm các khách hàng, các cổ đông, các nhà điều tiết, các nhà làm luật, các chuyên gia tài chính, các công ty bảo hiểm, sàn giao dịch chứng khoán và các tòa án. Khoảng cách kỳ vọng này rất rộng, và đang ngày càng rộng thêm. Nó cứ tồn tại vì không phải ai cũng tin rằng các kiểm toán viên phải xác định bản chất và quy mô của cuộc kiểm toán.

Khái niệm về khoảng cách kỳ vọng có vẻ mang tính phổ biến chung. Theo nguyên tắc, các bệnh nhân có thể kỳ vọng bác sĩ sẽ chữa khỏi tất cả bệnh tật; khách hàng có thể muốn các luật sư cãi thắng mọi vụ án. Nhưng một lần tìm kiếm thật nhanh cụm từ "khoảng cách kỳ vọng" trên Google cho thấy, khái niệm này phần lớn dành riêng cho nghiệp vụ kiểm toán. Nhìn chung, các ngành nghề khác không phải chịu cùng một kiểu khoảng cách đó.[1] Hơn nữa, kết quả tìm kiếm trên Google thể hiện, khoảng cách kỳ vọng hầu hết chỉ tác động đến các kiểm toán viên, chứ không phải những người khác.

Kiểm soát nhiệt tình của bạn

Cuộc tranh luận khoảng cách kỳ vọng căn cứ vào định nghĩa kiểm toán. Điều gì cấu thành một vụ kiểm toán? Nó có thể làm những gì? Nó là để *làm gì*?

Hai từ *kiểm toán* – nguồn gốc từ chữ Latin có nghĩa là "để lắng nghe" – thuộc về bảng thuật ngữ trong một hình thức ủy thác,

[1] Những nghề như nghề y và luật cũng không có xu thế tạo thành các thuật ngữ thông dụng, phổ biến thành xu hướng như của Big 4.

bên cạnh những thuật ngữ khác như *các thông tin, sự thật, tín nhiệm, trách nhiệm giải trình* và *độc lập*. Nhiều từ trong số này được dùng để xác định quy mô và mục đích của kiểm toán công ty đại chúng. Nói chung, mục đích đó là nhằm giúp các chủ sở hữu, các nhà đầu tư và các nhà quản lý cải thiện trách nhiệm giải trình và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Michael Power đã gọi kiểm toán là "một kỹ thuật sinh ra tín nhiệm", đảm bảo cho các nhà đầu tư và công chứng là các công ty và các nhà quản lý của họ làm đúng trách nhiệm và không biển thủ. Theo Francine McKenna, "các công ty kiểm toán công và hàng trăm nghìn kiểm toán viên của họ nên đứng ở tuyến đầu trong cuộc biện hộ độc lập của một nhà đầu tư". Năm 1984, Frederick Whinney nói với Hội Sinh viên Kế toán được Cấp phép Birmingham (Birmingham Chartered Accountants Students Society), bổn phận của một kiểm toán viên là "biết chắc được liệu các số liệu là có thật hay không". Như cách hiểu phổ biến, một ý kiến kiểm toán chấp nhận toàn phần là đèn xanh cho thấy bản báo cáo kế toán của một công ty đã vượt qua xét duyệt; các báo cáo đã được kiểm toán thể hiện sự ghi chép "trung thực và hợp lý" các vấn đề của công ty.

Trong phần lớn thời kỳ hiện đại của nghề kiểm toán, các kiểm toán viên công ty đại chúng đã tìm cách giảm bớt kỳ vọng đối với mức độ đảm bảo từ việc kiểm toán của họ. Ví dụ, các kiểm toán viên đã nhấn mạnh, họ không "đảm bảo" các báo cáo tài chính là đúng; họ chỉ thuần túy cung cấp một ý kiến về các báo cáo tuân theo các chuẩn mực và liệu chúng có gây hiểu nhầm nghiêm trọng hay không. Trong bài viết "The Dozy Watchdog" (Những kẻ giám sát mơ màng), các biên tập viên của tờ *Economist* đã quan sát thấy các vụ kiểm toán Mỹ hiện đại không bao gồm ý kiến về tính chính xác, chỉ có một "trang báo cáo chấp nhận/từ chối cứng nhắc", cung cấp "sự đảm bảo hợp lý" về việc báo cáo tài chính của công ty trình bày hợp lý, xét theo mọi khía cạnh quan trọng, tình hình tài chính của công ty tuân thủ Các Nguyên tắc Kế toán

được Chấp nhận chung. Theo Ngài Michael Rake, từng đứng đầu KPMG trước khi trở thành chủ tịch công ty điện thoại Anh BT Group, "kiểm toán viên là vị trí người chặn bóng trên phương cầu trường của trận cricket, chứ không phải vị trí bắt những quả bóng mà thủ môn bắt trượt". Trên tờ *Wall Street Journal*, Michael Rapoport bày tỏ quan điểm của ông về vai trò của các kiểm toán viên: "Làm kiểm toán không có nghĩa là ngăn các công ty không tiến hành các nước cờ kinh doanh ngớ ngẩn – mà chỉ là đảm bảo những nước đi đó được phơi bày một cách hợp lệ."

Thế nhưng khoảng cách kỳ vọng vẫn còn. Nó nổi bật hơn ở hai phương diện. Thứ nhất, các kiểm toán viên có phải cảnh báo cho các nhà đầu tư về tình trạng vỡ nợ sắp xảy ra? Thứ hai, có nên đặt kỳ vọng các kiểm toán viên phải phát hiện được hành vi lừa đảo của bên bị kiểm toán?

Một công ty hoạt động liên tục

Bổn phận của các kiểm toán viên liên quan tới khả năng tồn tại của đối tượng tiếp nhận kiểm toán chính là trọng tâm của một đề tài đặc biệt nóng trong nghề kế toán và quản trị doanh nghiệp. Đầu những năm 2000, các chuẩn mực kiểm toán của Anh đã cố gắng làm rõ lập trường này: "Các quy trình của kiểm toán viên nhất thiết bao hàm suy xét đến khả năng tiếp tục hoạt động của chủ thể trong một tương lai có thể dự đoán. Vì vậy cần suy xét tình trạng hiện tại cũng như tương lai khả dĩ của việc kinh doanh và môi trường mà công ty hoạt động." Tuy nhiên, tháng 5 năm 2011, Hiệp hội Kế toán Công chứng Anh Quốc (ACCA) đã đưa ra một định nghĩa giới hạn hơn về bổn phận của các kiểm toán viên đối với "tình trạng hoạt động liên tục":

> Trách nhiệm của các kiểm toán viên về tình trạng hoạt động liên tục của công ty trên thực tế không đòi hỏi họ đưa ra

> bất kỳ đảm bảo nào rằng công ty sẽ tồn tại trong một tương lai có thể dự đoán. Các kiểm toán viên chỉ cần đánh giá liệu giả định hoạt động liên tục có phù hợp để làm cơ sở chuẩn bị cho các báo cáo tài chính hiện tại hay không. Họ phải suy xét liệu bất kỳ sự kiện hay khoản nợ nào (nợ tiềm tàng hoặc nợ khác) có thể đe dọa khả năng thanh toán của công ty, nhưng trách nhiệm không đòi hỏi họ đưa ra bất kỳ đánh giá nào về tình trạng sức khỏe tài chính của công ty vượt quá đánh giá về triển vọng của công ty cho đến nay mà trong chừng mực, chúng ảnh hưởng tới cơ sở được chọn để báo cáo.

Hành vi cho vay liều lĩnh tại Ngân hàng Ireland đã chứng kiến giá cổ phiếu của ngân hàng giảm 99% trong giai đoạn khủng hoảng tài chính 2008. PwC là kiểm toán viên của ngân hàng. John McDonnell, người chỉ đạo việc kiểm toán của PwC ở ngân hàng trong những năm sau cuộc khủng hoảng, đã xuất hiện trước một ủy ban điều tra cuộc khủng hoảng của Ngân hàng Ireland. "Một vụ kiểm toán không phải tồn tại nhằm cung cấp nhận xét hay ý kiến tổng quát về mô hình kinh doanh của một công ty," McDonnell phát biểu với ủy ban.

> Các báo cáo tài chính miêu tả hiệu quả của các giao dịch hoặc các sự kiện trong quá khứ. Chúng không phải là để cung cấp tất cả thông tin mà những người dùng báo cáo cần để đưa ra những quyết định kinh tế. Mục đích của các chuẩn mực kế toán là để thể hiện trung thực những giao dịch hay những sự kiện quá khứ trong báo cáo tài chính. Những vấn đề chẳng hạn như tính ổn định, an toàn vốn và các triển vọng tương lai đều nằm ngoài phạm vi trách nhiệm của các chuẩn mực kế toán.

Một số thành viên đã kêu gọi mở rộng các báo cáo kiểm toán, như một giải pháp khả thi cho điểm bế tắc này. Ví dụ, năm 2014,

Bob Moritz, chủ tịch của PwC Mỹ, thừa nhận rằng những báo cáo như vậy sẽ hữu ích hơn nếu chúng chứa đựng một phạm vi rộng hơn "các động lực giá trị", tức là những tài sản và hoạt động quyết định liệu một công ty sẽ tiếp tục hoạt động có lãi hay không.

Thế nhưng, đây có lẽ là một lĩnh vực mà những thở than của kiểm toán viên về khoảng cách kỳ vọng có chút giá trị. Việc dự đoán tình trạng phá sản đòi hỏi những kỹ năng và thông tin vượt xa yêu cầu cần có để thực hiện kiểm toán các báo cáo tài chính. Nhu cầu cần có một ý kiến về sự hoạt động liên tục phát sinh từ hiện thực, trong đó làm kế toán cho những tài sản khác nhau rõ ràng rất khác nhau nếu một công ty sắp sửa chìm, kéo theo giá trị của thương hiệu và những tài sản chuyên dùng cùng nó. Một số người có lẽ tin rằng, không thể đưa ra một ý kiến đánh giá về sự hoạt động liên tục có thể được xem như một dấu hiệu của sức khỏe doanh nghiệp. Nhưng bất kỳ sự kiểm tra theo dõi những ý kiến hoạt động liên tục đó nên đủ để ngăn chặn những quan điểm như vậy.

Một hồ sơ tổng hợp

Liệu các kiểm toán viên có trách nhiệm điều tra và phát hiện gian lận hay không đều là những ý kiến gây tranh chấp như nhau, và đã là như vậy suốt nhiều năm. Trong một lời phán xử nổi tiếng năm 1896, Thẩm phán Tòa án Tối cao Lopes nhấn mạnh:

> Một kiểm toán viên không nhất định là một thám tử, hay... phải tiếp cận công việc của anh ta với lòng hoài nghi, hay với một kết luận sẵn là (công ty) có vấn đề. Anh ta là người giám sát, không phải là mật thám. Anh ta có lý để tin vào những người giúp việc được tin cậy của công ty, nhận được sự tin tưởng từ công ty. Anh ta có quyền giả định họ trung thực và căn cứ vào những trình bày của họ, miễn là anh ta tiến hành thận trọng hợp lý.

Trước một loạt gian lận doanh nghiệp và bê bối kiểm toán, những lời của vị Thẩm phán Tòa án Tối cao có vẻ rất ngây thơ. Thế nhưng chúng vẫn nằm trong bài giảng có tầm ảnh hưởng trong nghề kế toán.

Những năm 1940, nhà bán buôn thuốc McKesson & Robbins là nạn nhân của một âm mưu biển thủ tinh vi do một giám đốc cấp cao và ba anh em của ông thực hiện. Những tên lừa đảo đã "bơm hơi cực mạnh" cho những khoản phải thu và hàng lưu kho của công ty. Price Waterhouse là bên thực hiện kiểm toán và đã không phát hiện ra âm mưu, cũng như không xác nhận những khoản phải thu hay xác thực hàng lưu kho. Dù vậy, các kiểm toán viên có thể có quyền biện hộ rằng, không phần kiểm tra nào trong số này được yêu cầu xét theo các chuẩn mực kiểm toán đương thời.

Việc phát hiện gian lận đương nhiên đi cùng tính trung thực và trách nhiệm giải trình trong nguyên tắc kiểm toán. Thế nhưng, thực ra hồ sơ phát hiện gian lận bên trong các đối tượng tiếp nhận kiểm toán của Big 4 lại rất nghèo nàn. Tại sao? Vì mô hình các dịch vụ đòn bẩy chuyên nghiệp bao gồm cử các nhân sự sơ cấp và ít kinh nghiệm hơn đi làm việc. Bởi các kiểm toán viên thường không được đào tạo như những nhà điều tra. Vì hoạt động kiểm toán tài chính tập trung vào các phương diện kiểm soát và các hệ thống, không phải giao dịch. Vì các kiểm toán viên thường kiểm tra các công cụ kiểm soát và các hệ thống dựa theo lấy mẫu. Và vì các kiểm toán viên thường bất lợi về mặt thông tin: Không giống những người trong nội bộ, họ không biết các bằng chứng phạm tội bị chôn vùi nơi đâu.

Vì những lý do như vậy, Big 4 đã bỏ qua một số gian lận khổng lồ. Năm 2007, công ty KPMG Đức bị thanh tra vì phớt lờ "những khoản thanh toán đáng ngờ" trong một vụ hối lộ liên quan đến Siemens. Năm 2009, EY đồng ý trả 109 triệu đô-la cho các cổ đông

và các trái chủ[1] ở HealthSouth Corp để hòa giải một bê bối kế toán liên quan tới những thu nhập bị kê khống. Một kế toán viên EY đã chứng thực, công ty của ông đã nhận được email cảnh báo chi tiết về hành vi gian lận có thể xảy ra ở hãng. Nhưng EY vẫn không phát hiện được vụ khai khống 2,5 tỷ đô-la lợi nhuận của HealthSouth. Năm 2009, các chính khách và cổ đông của Ngân hàng Anglo Irish đã chỉ trích EY vì không phát hiện các khoản tiền lớn cho Seán FitzPatrick – chủ tịch ngân hàng, vay. Chính phủ Ireland sau đó đã nắm quyền sở hữu toàn phần ngân hàng, với cái giá là 28 tỷ euro. Một thanh tra viên đã được chỉ định để kiểm tra tư cách đạo đức của EY. Và còn có vụ ChinaCast năm 2003, trong đó, theo bên khiếu nại, Deloitte "đã bỏ qua tên tuổi và thương hiệu của công ty để đưa ra chứng nhận các báo cáo tài chính gần như hoàn toàn sai".

Những gian lận bị bỏ qua ngày càng chất chồng, bao gồm trường hợp "hành vi gian lận kế toán" của Xerox, và âm mưu lớn giữa TBW-Colonial, mà cả Deloitte và PwC đều không phát giác. Gần đây, Quỹ Bill & Melinda Gates đã kiện PwC và Petrobras liên quan tới những thua lỗ đầu tư do tham nhũng ở công ty dầu hỏa lớn tại Brazil. Những thất bại chồng chất này tiết lộ một sự thật khó chịu khác: Đa số gian lận không bị các kiểm toán viên tìm ra. Các gian lận đúng là thường bại lộ – sau khi một ai khác phát hiện chúng. Các nhà điều tiết, người tố giác, ủy ban chống tham nhũng, thanh tra viên, phóng viên điều tra, thám tử tư, thợ săn tiền thưởng, công ty bảo hiểm, cảnh sát, tòa án, nhà đầu tư độc lập, công ty nghiên cứu, nhà hoạt động xã hội và thậm chí các sinh viên – tất cả những bên không phải là kiểm toán viên lại có

[1] Trái chủ (Bond holder) là người cho nhà phát hành vay tiền thông qua việc mua trái phiếu. Đổi lại, các trái chủ nhận được các khoản thanh toán lãi không phụ thuộc vào kết quả kinh doanh của công ty và khoản vốn gốc khi trái phiếu đáo hạn (ND).

những thành tựu lớn trong việc tìm ra và vạch trần gian lận và quản lý yếu kém của doanh nghiệp.

Năm 2010, nhân viên bán khống Jon Carnes tiết lộ, một nhà máy sản xuất dầu diesel sinh học, mà công ty Integrated Energy Trung Quốc (CIE) nói đang sản xuất "hết công suất", trên thực tế đã không còn hoạt động nhiều tháng. CIE là khách hàng của KPMG. Công ty nghiên cứu Muddy Waters đã phát hiện lỗi báo cáo sai của Sino-Forest, một khách hàng kiểm toán của EY. Vụ gian lận kiểm toán quy mô khổng lồ tại American International Group đã bị vạch trần bởi Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ (SEC) có lẽ là sau cảnh báo từ một người tố giác. SEC cũng phát hiện ra vụ bê bối ở Tyco, trong đó CEO công ty đã thông đồng cùng Giám đốc Tài chính kê khống thu nhập của công ty lên 500 triệu đô-la để biển thủ 150 triệu đô-la. Đỉnh điểm của bê bối là CEO Dennis Kozlowski đã tổ chức bữa tiệc sinh nhật tốn hai triệu đô-la cho vợ, với màn biểu diễn của Jimmy Buffett.

Một số nhân vật tố giác chống tham nhũng nổi danh nhất nằm trong đội ngũ nhân sự Big 4. Cựu nhân viên PwC đứng sau vụ LuxLeaks là một ví dụ. Một nhân vật khác là cộng sự của EY, đã từ chức và công khai khẳng định công ty đã tiếp tay cho một nhà chế tác vàng Dubai che đậy hành vi mua và bán "vàng xung đột"[1]. Lo lắng cho uy tín của Big 4 với tư cách là những người đứng đầu nắm giữ trách nhiệm và sự chính trực, những nhân viên này đánh giá, họ có thể phụng sự tốt hơn những nguyên tắc của mình bằng cách cắt đứt mối quan hệ với những chủ nhân của Big 4.

[1] "Vàng xung đột" có tên gọi này do nó thuộc về bốn loại khoáng sản xung đột (thiếc, tantalum, tungsten và vàng) chủ yếu được khai thác ở những khu vực đang có xung đột vũ trang ở châu Phi (ND).

Những người triệt phá gian lận

Phần nhiều công tác kiểm toán đầu tiên do các kế toán chuyên nghiệp thực hiện đã mang đặc tính điều tra rất rõ. Ví dụ, xin nhắc lại vụ William Deloitte vạch trần những gian lận tại các công ty đường sắt Anh thế kỷ 19. Đối với nhà báo điều tra Mark Stevens, cái tên nổi tiếng Price Waterhouse gợi nhớ tới một hãng thám tử tư trong thể loại phim tội phạm. Alexander Clark Smith đã viết một bộ tiểu thuyết trong đó nhân vật chính, kế toán viên, là một "người hùng hành động kiểu thám tử tư", đã vận dụng các kỹ năng kế toán của mình để phơi bày tham nhũng. Một câu chuyện đã trở thành truyền thuyết của công ty Arthur Andersen có anh chàng trẻ tuổi Mike Gagel, làm việc dưới cái nóng cháy da của mùa hè để đếm các viên gạch xếp trong các tấm pallet ở một kho bãi gần Marison, Ohio. Công việc của anh ta là chứng thực hàng lưu kho của một triệu viên gạch – nhưng cứ mỗi lần đếm, anh ta lại thấy thiếu 100 nghìn viên. Sau ba lần đếm, chủ bãi kiểm tra số sai và phát hiện vị phó của mình hàng đêm đều đến bãi, ăn cắp số gạch nặng bằng trọng lượng xe tải.

Năm 2016, Jonathan Webb, một chuyên gia chống tham nhũng và thường xuyên đóng góp tin bài cho tạp chí *Forbes*, đã viết: "Các nhà đầu tư, khách hàng, nhân viên và thậm chí các nhà cung cấp đều quan tâm tới hành xử chính trực của các cộng sự (của Big 4). Khi tên của một kiểm toán viên xuất hiện trên sổ sách kế toán, nó được tất cả các bên mặc định là 'trung thực và hợp lý', cũng có nghĩa là các báo cáo kế toán không có gian lận, sai sót."

Sau vụ giải cứu Ngân hàng Anglo Irish, EY tranh luận rằng một vụ kiểm toán điển hình sẽ không phát hiện ra kiểu hành vi làm đẹp sổ sách cuối năm và những khoản cho vay bất thường, vốn là trung tâm của bê bối. Bất chước lời của Thẩm phán Tối cao "Người giám sát" Lopes, những người bảo vệ Big 4 khác cũng

thử biện bạch, việc phát hiện gian lận là vượt quá phạm vi của những hợp đồng kiểm toán doanh nghiệp điển hình. Ở một trong các phiên xử TBW-Colonial, Beth Tanis, trưởng đoàn luật sư bào chữa cho PwC, phát biểu trên tờ *Financial Times*: "Như các chuẩn mực kiểm toán chuyên nghiệp đã làm rõ, thậm chí một vụ kiểm toán được thiết kế và tiến hành thích đáng cũng không chắc có thể phát hiện gian lận, đặc biệt trong những trường hợp có sự thông đồng, làm giả tài liệu, và vi phạm kiểm soát, như đã xảy ra ở Ngân hàng Colonial."

Nhưng để để xuất rằng, vì không thể kỳ vọng các kiểm toán viên sẽ phát hiện *tất cả* gian lận thậm chí khi đang làm đúng công việc của họ, không nên kỳ vọng họ phát hiện *bất cứ* gian lận nào là ý kiến lố bịch. Rõ ràng, gian lận là một trong những lý do nguy hại nhất giải thích vì sao các báo cáo tài chính có thể không tuân thủ đúng các chuẩn mực báo cáo tài chính hay để đưa ra một quan điểm "trung thực và hợp lý" về kết quả tài chính và tình trạng của công ty; danh sách các thất bại kiểm toán thể hiện điểm này rất rõ. Theo một nghĩa nào đó, khoảng cách kỳ vọng thực sự là khoảng cách giữa việc những người sử dụng báo cáo tài chính mong đợi các kiểm toán viên thực hiện, và trách nhiệm giải trình mà các kiểm toán viên sẽ muốn tiếp nhận. Dựa theo phần lớn chuẩn mực kiểm toán do các kiểm toán viên soạn, và theo Big 4 nói riêng, những người trong nghề gần như khó có thể viện dẫn các chuẩn mực đó như một chuẩn mực độc lập, hoặc thậm chí là một chuẩn mực rất đáng tin cậy.

Đôi khi Big 4 biện hộ rằng không thể kỳ vọng họ tìm ra những gian lận được giấu quá khéo – ví dụ những mưu gian mà giám đốc tài chính chủ tâm nhằm che đậy hành vi phạm pháp. Thế nhưng, những nhà quan sát nhấn mạnh – mà chúng tôi cho là hợp lý – phát hiện những gian lận *bị che giấu* cũng có nghĩa chính xác như nói "phát hiện gian lận". Không ai từng nói, phát hiện gian lận chỉ

có nghĩa là phát hiện những gian lận dễ thấy, hiển nhiên hay che giấu kém.

Wes Kelly đã thực hiện các hợp đồng kiểm toán của PwC với Ngân hàng Colonial. Trong một bản cung khai được ghi băng trình lên ban bồi thẩm Miami, tại một trong các phiên xử TBW-Colonial, Kelly tuyên bố, PwC đã thực hiện kiểm toán theo đúng các chuẩn mực kiểm toán. Ông nói, các chuẩn mực này yêu cầu suy xét đến rủi ro gian lận, nhưng không có chuyện tìm kiếm hay phát hiện nó. "Chúng tôi đã suy xét vấn đề gian lận trong phần đánh giá rủi ro. Nhưng chúng tôi đã không thiết kế các quy trình kiểm toán để phát hiện gian lận vì nó không phải là một yêu cầu chiếu theo các quy trình kiểm toán," ông nói.

Một nghiên cứu của Trung tâm Chất lượng Kiểm toán (Center for Audit Quality), một liên kết của AICPA, phát hiện các kiểm toán viên thuê ngoài cho rằng công việc phát hiện gian lận thuộc về trách nhiệm của ủy ban kiểm toán và ban giám đốc (công ty). Nhưng nếu việc đặt kỳ vọng vào các đội ngũ kiểm toán có hàng tá hay hàng trăm người nhằm phát hiện ra gian lận là không thỏa đáng, thì làm sao có thể là thích đáng khi kỳ vọng một ủy ban kiểm toán điển hình chỉ gồm ba thành viên bán thời gian làm được vậy? Mặc dù PwC xác định vai trò chủ chốt của ủy ban kiểm toán là cung cấp "sự giám sát hiệu quả đối với năng lực hoạt động, tính độc lập và tính khách quan của kiểm toán viên và chất lượng kiểm toán", nhưng nó cho thấy nếu ủy ban kiểm toán có trách nhiệm phát hiện gian lận, thì đây là một chức năng cần giao phó cho các kiểm toán viên.

Một số người ở Big 4 có quan điểm hợp lý hơn. Chủ tịch toàn cầu của PwC, Dennis Nally, phát biểu với tờ *Wall Street Journal* vào năm 2007 rằng "nghiệp vụ kiểm toán luôn có một trách nhiệm trong phát hiện gian lận". Bất chấp những phản đối về khoảng cách kỳ vọng và những ý kiến phê bình các chuẩn mực

kiểm toán, các cơ quan có trách nhiệm giải trình như các nhà điều tiết và các tòa án đã được chuẩn bị để buộc các công ty chịu trách nhiệm giải trình vì bỏ sót hành động tội phạm của giới cổ cồn trắng. Ví dụ, năm 2008, Chương trình Kỷ luật chung Vương quốc Anh (UK Joint Disciplinary Scheme – JDS) đã buộc KPMG trả 495 nghìn bảng Anh tiền phạt, cộng các chi phí 1,15 triệu bảng Anh, vì "không hoàn thành một cuộc kiểm toán chuyên nghiệp" cho hãng bảo hiểm đã sụp đổ, Independent Insurance. JDS phát hiện KPMG "đã thất bại trong việc thực hiện các bước để kiểm tra thông tin đáng ngờ do ban quản lý của Independent cung cấp" trong cuộc kiểm toán năm 2000.

Xét trong chừng mực nào đó, cuộc tranh luận về gian lận đã phản ánh những căng thẳng ngay trong các công ty Big 4: Một mặt là giữa các cộng sự đang tìm cách bán những dịch vụ pháp lý và để tăng trưởng kinh doanh nói chung; và một mặt khác, giữa các cộng sự đích thân tham gia công tác kiểm toán và vì vậy biết rõ việc phát hiện gian lận khó và tốn kém như thế nào đối với đội ngũ kiểm toán truyền thống. Câu hỏi về phạm vi kiểm toán lại là một chiến trường khác giữa quá khứ và tương lai của các công ty.

Trách nhiệm hữu hạn

Liên quan tới giảm phạm vi kiểm toán, các động cơ của Big 4 vừa mạnh vừa rõ ràng. Chúng ta cũng có thể nói điều tương tự về động cơ của các kiểm toán viên muốn giảm trách nhiệm pháp lý của mình khi có sai lầm được chỉ ra. Các bang và quốc gia trên toàn thế giới đã thông qua các luật giới hạn trách nhiệm của kiểm toán viên. Ví dụ, ở bang New South Wales, trách nhiệm kịch khung của kiểm toán viên là gấp mười lần phí kiểm toán. Cơ sở lý luận chính sách công đối với những điều luật như vậy vẫn còn trong vòng nghi vấn, đặc biệt khi các tòa án được trang bị tốt để xác định và phân bổ trách nhiệm. Khó để nhận ra ai hưởng lợi

từ những khung trách nhiệm tối đa, ngoại trừ bản thân các kiểm toán viên. Đây có phải là một ví dụ khác cho mối quan hệ thân tình giữa Big 4 và chính phủ?

Năm 2011, Ủy ban Kinh tế Vương quốc Anh (UK Economic Affairs Committee) đã nhấn mạnh, các khung trách nhiệm tối đa của kiểm toán viên có thể có giá trị như một sự động viên cho các công ty vừa và nhỏ bước vào thị trường kiểm toán, và như một sự bảo hộ cho các kiểm toán viên để họ báo cáo mạnh mẽ hơn: "Một mức tối đa do pháp luật ấn định đối với trách nhiệm của kiểm toán viên sẽ đem lại nhiều hấp dẫn hơn cho các công ty ngoài Big 4 tham gia đấu thầu các hợp đồng kiểm toán công ty lớn, cũng như đối với các kiểm toán viên nhằm mở rộng sự đảm bảo kiểm toán vượt ra ngoài các báo cáo tài chính." Tuy nhiên, Big 4 có thể vẫn là những bên được hưởng lợi nhất từ các giới hạn tối đa, và nó có thể làm tăng vấn đề "rủi ro đạo đức": Càng được bảo hộ, các kế toán viên càng có xu hướng chấp nhận rủi ro.

Sự độc lập, các xung đột và "tự kiểm toán"

Sự độc lập bị thỏa hiệp là một nguyên nhân tiềm năng thứ ba cho thất bại kiểm toán. Thậm chí với phạm vi giới hạn dịch vụ cung cấp bởi nhóm MCS của Price Waterhouse trong những năm 1960 (tư vấn về các cấu trúc quản trị, kế toán quản trị, các hệ thống quản trị, các quy trình văn phòng và cơ giới hóa), tính chính trực trong hoạt động kiểm toán do công ty thực hiện vẫn có nguy cơ bị suy yếu – rằng công ty có thể sẽ phạm lỗi "tự kiểm toán" bằng cách soát xét các hệ thống do chính công ty đã thiết kế và giúp thiết lập. Hành vi như vậy vi phạm các nguyên tắc bất khả xâm phạm của kế toán và quản trị doanh nghiệp. Nó tạo ra một xung đột lợi ích: Một kiểm toán viên rất có thể cư xử mềm yếu hơn trong công tác của mình, và dù thế nào, kiểm toán viên vẫn không thể xem xét công việc đó một cách độc lập.

Khi các dịch vụ cố vấn mở rộng – và vì các công ty khó lòng từ chối các hợp đồng cố vấn – rủi ro của việc tự kiểm toán đội lên nhiều lần. Vấn đề này tồn tại suốt nửa thế kỷ. Sự sụp đổ của Westec (năm 1965), National Student Marketing (1969), Penn Central (1970) và Four Seasons Nursing Centers (cùng năm 1970) đã làm gia tăng sự quan tâm tới tính độc lập của kiểm toán viên và liệu chất lượng của các cuộc kiểm toán có thể giảm khi các kế toán viên bán các dịch vụ tư vấn cho khách hàng kiểm toán của họ. Báo cáo Metcalf năm 1976 của Thượng viện Mỹ đã đưa ra một kết luận thẳng thắn: Việc hành nghề tư vấn của các công ty kiểm toán "không tương thích với trách nhiệm của các kiểm toán viên độc lập và nên bị cấm căn cứ theo các chuẩn mực hành xử đạo đức của liên bang".

Prem Sikka, giảng viên danh dự môn kế toán tại Đại học Essex, đồng tình: "Anh đang có một tầng gồm các công ty kiểm toán lớn thực hiện kiểm toán, và một tầng khác đang đưa ra các lời khuyên làm sao né được các quy tắc, điều lệ và cách tô vẽ báo cáo tài chính. Và họ sẽ kiếm được tiền bất kể tình hình diễn ra theo hướng nào."

Như chúng ta đã thấy, các nhà lập pháp và các nhà điều tiết đã cố gắng giải quyết xung đột giữa kiểm toán và cố vấn, bằng cách lồng ghép các quy tắc độc lập vào các chuẩn mực và luật kiểm toán. Ví dụ, năm 2004, Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ đình chỉ EY nhận các hợp đồng kiểm toán mới cho công ty đại chúng trong sáu tháng, vì những lần vi phạm tính độc lập liên quan tới các vụ kiểm toán mà công ty thực hiện tại hãng phần mềm PeopleSoft Inc. (Trước đó, thời điểm EY thực hiện kiểm toán công ty, chi nhánh tư vấn của EY đang giới thiệu các sản phẩm của PeopleSoft cho các khách hàng.) Năm 2014, Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ đã kết tội KPMG vì những vi phạm đối với tính độc lập liên quan tới các điều khoản của các dịch vụ phi kiểm toán – chẳng hạn kế toán và tư vấn – dành cho các hãng phụ thuộc của khách hàng kiểm toán, vào những dịp khác nhau

từ giữa năm 2007 và 2011. Một vi phạm nữa cũng bị tìm thấy là: Đội ngũ nhân viên KPMG đã sở hữu cổ phần trong các công ty của khách hàng kiểm toán và các hãng phụ thuộc của họ, vì vậy, làm giảm khả năng thực hiện kiểm toán độc lập của mình. KPMG đã chi khoản tiền hòa giải trị giá 8,2 triệu đô-la.

Với những lý luận đôi khi nghe như tư lợi, Big 4 đã biện hộ cho sự đa dạng hóa của họ thành tư vấn quản trị và những lĩnh vực khác. Những lý luận đó bao gồm phát triển nhân sự, thúc đẩy nhân sự, dịch vụ khách hàng và tính thực tế đơn thuần. Chủ tịch toàn cầu của KPMG, Michael Andrew, đã nhắc đến những lợi ích dành cho khách hàng trong một đề nghị "trọn vẹn": "Chúng tôi có thể giúp bạn tổ chức không chỉ mảng tài chính và thuế, chúng tôi còn có thể giúp bạn điều chỉnh con người, các quy trình, công nghệ thông tin – mọi thứ." Phe ủng hộ đã chỉ ra sự đồng vận cụ thể giữa các dòng sản phẩm. Jonathan Hayward của công ty TNHH Independent Audit đã cung cấp bằng chứng cho phiên điều tra của Thượng viện về vai trò và sức mạnh thị trường của các kiểm toán viên. Năm 2010, Hayward nói với Ủy ban của Thượng viện Anh rằng "làm công tác tư vấn có thể nâng cao năng lực của kiểm toán viên, vì anh ta hiểu rõ hơn về kinh doanh, về động lực và những áp lực của quản trị". Các kiểm toán viên hiểu công việc kinh doanh sẽ hành xử bớt công kích và dễ dàng "hiểu vấn đề ngay từ đầu". Trong bài đánh giá năm 2011 về những cuộc điều tra hậu khủng hoảng tài chính, Hiệp hội Kế toán Công chứng Anh Quốc (ACCA) tuyên bố: "Chúng tôi không tin công tác tư vấn thuế nên được đưa vào danh sách cấm. Hầu hết các công ty sẽ rất khó chịu khi phải thuê thêm một công ty khác làm tư vấn thuế, vì việc này có vẻ tốn kém và không cần thiết."

Sau vụ quốc hữu hóa công ty Northern Rock ở Vương quốc Anh, Ủy ban Ngân khố Chính phủ (Treasury Committee) đã kiểm tra hoạt động bán các dịch vụ tư vấn tới các khách hàng kiểm toán. Ủy ban đặt câu hỏi, những hình thức bán hàng này có nên bị cấm?

Đây là một câu hỏi mà Ủy ban Thực hành Kiểm toán (Auditing Practices Board) vốn chịu sự chi phối của Big 4 sẽ vui lòng đáp là "không": "Sau vụ Enron, chúng tôi đã tham khảo vấn đề về các xung đột lợi ích của kế toán viên này, và không hề có nhu cầu muốn đặt lệnh cấm toàn diện đối với các dịch vụ phi kiểm toán."

Áp lực của các kiểm toán viên sơ cấp

Nhân sự trẻ trong các công ty Big 4 phần nào sống trong cảnh vô sản, thậm chí giống như mô tả trong truyện của Dickens. Xét đến toàn bộ khoảng thời gian làm ngoài giờ không lương, ta thấy không có gì lạ khi các nhân sự sơ cấp nhận mức lương theo giờ thấp hơn cả những nhân viên giao pizza. Thế nhưng chính nhóm nhân viên này lại thường rơi vào rắc rối khi kiểm toán gặp vấn đề. Hãy nhớ đến nhân viên sơ cấp chăm chỉ của PwC, người hùng trong vụ Centro. Và người nhân viên sơ cấp PwC xui xẻo đã lĩnh trách nhiệm cho những bổn phận "vượt ngoài công việc được trả lương" của anh ta trong sự thất bại TBW-Colonial.

Xét trên một phương diện quan trọng, việc đào tạo và sự nghiệp của các kiểm toán viên đang đi lùi. Phần lớn công việc kiểm toán đang được tiến hành bởi người mới tốt nghiệp, thường vừa rời ghế đại học và chưa đủ tư cách làm kế toán viên có chứng nhận (CA) hay kế toán viên hành nghề được cấp phép (Certificated Practising Accountant). Công tác *kiểm tra* phần lớn được tiến hành bởi những người trẻ tuổi, có kinh nghiệm *thực hành* ở mức tối thiểu. Ví dụ, hãy so sánh điều này với các bác sĩ phẫu thuật, hay các phi công. Trong ngành y và hàng không, thường thì những nhân viên hành nghề giàu kinh nghiệm và giỏi nhất được giao phó trách nhiệm vụ giám sát và đánh giá những người khác.

Trọng tâm thương mại mới của các công ty đã biến đổi kỳ vọng về hoạt động của nhóm nhân sự sơ cấp. Cùng với những áp lực của ý thức tự giác và tuân thủ quy định, các hệ thống hiệu suất

toàn diện có thể khiến cuộc sống trở nên ngột ngạt đối với những nhân sự này. Và những động cơ thương mại càng gia tăng nguy cơ gặp rủi ro khi làm việc trong Big 4. Được dạy phải coi trọng tính linh hoạt và sự thỏa hiệp, nhân viên "khắc sâu suy nghĩ nhân nhượng khách hàng đến vô nguyên tắc và bỏ qua những lợi ích rộng hơn của xã hội". Trong môi trường đó, thời gian làm việc dài và những hạn chót ngắn ngủi có thể đẩy nhân viên tới cảnh đi đường tắt. Những tác giả như Bhanu Raghunathan, Caroline Willett và Michael Page đã nhận thấy nhân sự kiểm toán có đủ loại hành vi bất thường khi gặp áp lực vì thời gian căng thẳng. Các hành vi bao gồm phát hành các báo cáo kiểm toán khi chưa hoàn thành các thủ tục kiểm toán cần thiết, và hành vi làm giả tài liệu công việc. Những cách làm tắt bất thường đã được coi thành các kỹ năng sống sót thiết yếu. Chúng đã là một phần của văn hóa.

Các nền tảng lung lay

Hoạt động kiểm toán là điểm cốt lõi đem lại thanh danh trung thực và trực của Big 4. Thế nhưng giá trị uy tín của hoạt động kiểm toán lại dựa trên một nền tảng không ổn định. Như hàng loạt thất bại kiểm toán đã chứng minh, thực tiễn hành nghề và nhận thức về kiểm toán đều mong manh. Thương hiệu của Arthur Andersen từng có thời, dù còn nhiều tranh cãi, là tốt nhất trong Big5, dường như phần lớn đã dựa trên sợi chỉ mảnh như tơ của các giai thoại. Với những chỗ đứng bấp bênh như vậy, chẳng có gì ngạc nhiên khi giá trị thương hiệu bốc hơi chỉ sau một đêm (mặc dù nó đã đóng băng phần nào trong năm 2014, khi một số cựu Android tái trình làng một công ty mang tên Andersen Tax)[1].

[1] Năm 2002, Andersen Tax được thành lập với tên WTAS; đổi tên thành Andersen Tax vào năm 2014. Trang web của công ty giới thiệu lý do đổi tên như sau: "Giống WTAS, Andersen Tax là một công ty thuế độc lập toàn cầu, không có nghiệp vụ kiểm toán có thể làm giảm tín nhiệm hay tính chính trực của các dịch vụ công ty cung cấp."

Ngày nay, các công ty đang làm gì để bảo vệ tính chính trực và giá trị thương hiệu của nghiệp vụ kiểm toán? Có vẻ như không nhiều. Big 4 có chung một điểm mù khi nhắc đến chiến lược hướng nội. Họ đã đưa ra một chuỗi quyết định đáng ngờ về những dịch vụ họ cung cấp và cách họ giới thiệu những dịch vụ này tới thị trường. Họ đã bảo trợ cho những doanh nghiệp khởi nghiệp hứa thương mại hóa và hạ giá dịch vụ của các kiểm toán viên Big 4, và, đi ngược mong muốn của mọi người, tăng thêm cạnh tranh cho họ. Họ đã định giá sai và đánh giá thấp các rủi ro. Và họ đã kiếm được cả gia tài nhờ tư vấn cho các tập đoàn từ bỏ các đơn vị kinh doanh và "tập trung vào thế mạnh", trong khi đồng thời khởi động một chương trình đa dạng hóa đầy nhiệt huyết.

Chuyện các công ty Big 4 sẽ có những điểm mù như vậy cũng là đương nhiên. Họ không phải công ty đại chúng, và chắc chắn không bị kiểm toán như những công ty đại chúng. Các quy tắc và khung công việc mà họ áp dụng cho những người khác không bị áp dụng vào các hoạt động của chính họ. (Điều này lý giải tại sao một số chuẩn mực kiểm toán do Big 4 đề xướng lại không liên quan gì tới cách tiến hành công tác thực tế.) Big 4 có những cấu trúc và văn hóa bất thường. Họ đối mặt với những thử thách độc nhất vô nhị.

Thành danh trong ngành kiểm toán

Những sáng kiến quản lý như Đạo luật Sarbox và cơ quan Peek-a-boo có lẽ đã có thể mài giũa các quy trình, đảm bảo chất lượng kiểm toán. Một mối lo ngại dấy lên trong thời điểm của các vụ bê bối Enron và WorldCom là các kiểm toán viên coi ban quản trị như khách hàng của họ. Nhưng Đạo luật Sarbox yêu cầu ủy ban kiểm toán "trực tiếp chịu trách nhiệm đối với việc chỉ định, đền bù và giám sát" kiểm toán viên bên ngoài, và các kiểm toán viên phải báo cáo trực tiếp cho ủy ban kiểm toán. Bây giờ, các ủy ban kiểm toán bị yêu cầu hoạt động độc lập hoàn toàn, có năng lực

thuê luật sư độc lập và các nhà tư vấn khác, và để có các quy trình thiết lập sẵn nhằm xử lý các ý kiến tố cáo liên quan tới các vấn đề kế toán và kiểm toán.

Thế nhưng, một câu hỏi cơ bản là, liệu những cải cách này có thể tạo ra mối quan tâm thật sự đối với chất lượng kiểm toán hay không. Khó mà chê trách được một ủy ban kiểm toán vì chọn một công ty từ Big 4 – rất giống kiểu "không ai từng bị sa thải vì chọn IBM". Trong khi một số nghiên cứu học thuật đề xuất các giám đốc lĩnh hậu quả khi các công ty mà họ làm việc phải trình bày hay phát hành lại các báo cáo tài chính, vấn đề là, không rõ những hậu quả này có đủ nghiêm trọng để đảm bảo sự giám sát chặt chẽ của các kiểm toán viên Big 4 đối với các báo cáo tài chính hay không.

Hơn nữa, những điều này chưa chắc sẽ luôn đem lại hiệu ứng như mong đợi. Nếu thông tin được đưa ra ánh sáng cho thấy có thể cấp lại một bản báo cáo, một giám đốc lo lắng cho về hệ quả thanh danh của mình từ việc các báo cáo cấp lại đó có thể có động cơ (nhiều như kiểm toán viên) để tránh thực hiện lại những báo cáo đó. Một câu hỏi khác là, các ủy ban kiểm toán có thể được kỳ vọng làm công việc tốt đến đâu. Nếu bản thân họ không được đào tạo làm kiểm toán viên, làm thế nào họ đánh giá được kết quả hoạt động của kiểm toán viên? Nếu được đào tạo làm kiểm toán viên, họ có thể giám sát hiệu quả các đồng nghiệp chuyên môn của mình không? Hay họ phải viện đến các khái niệm như khoảng cách kỳ vọng?

Việc tồn tại những thiếu sót – không chỉ đối với bản thân các kiểm toán viên mà còn nằm ở hiệu năng của ủy ban kiểm toán trong việc giám sát các kiểm toán viên – được phản ánh qua kết quả hoạt động của các công ty kiểm toán trong các cuộc thanh tra thường xuyên của Peek-a-boo. Làm cách nào khắc phục những thiếu sót này? Một ý kiến cho là trao cho các cổ đông nhiều tiếng nói trực tiếp hơn trong việc chọn và giữ chân kiểm toán viên. Tất nhiên, trong nhiều khu vực pháp lý, việc các cổ đông bỏ phiếu

lựa chọn kiểm toán viên của ủy ban kiểm toán là bắt buộc. Ở Mỹ, các cổ đông thường có đến hơn 98% quyền lựa chọn kiểm toán viên của công ty. Điều này khó có thể được coi là bảo chứng cho quy trình hiện tại.

Vấn đề là, các cổ đông căn cứ vào cơ sở nào để từ chối các kiểm toán viên? Họ không tiếp cận được thông tin cụ thể cần thiết về kết quả hoạt động của kiểm toán viên. Kết quả quan sát duy nhất trong quá trình kiểm toán chính là bản báo cáo kiểm toán. Nhưng các báo cáo kiểm toán nói chung bị coi là nhạt nhẽo và ít thông tin, nên nó chẳng cung cấp cơ sở nào cho việc chọn kiểm toán viên này thay cho kiểm toán viên kia. Có lẽ các cổ đông có thể đọc các báo cáo thanh tra của PCAOB và lấy đó làm cơ sở để bác bỏ một công ty kiểm toán. Nhưng nếu họ làm thế, chuyện gì sẽ xảy ra? Chẳng phải ban giám đốc sẽ đề xuất một công ty Big 4 khác với một hồ sơ năng lực buồn thảm tương tự?

Một cơ sở khả dĩ khác là xem xét các số liệu thống kê số lần công bố lại báo cáo tài chính. Kiểm toán viên đã làm việc thế nào? Tỷ lệ khách hàng phải trình bày lại báo cáo tài chính là bao nhiêu? Nhưng thước đo này sẽ vẫn có vấn đề: Những lần công bố lại báo cáo tài chính cũng có thể là kết quả khi một kiểm toán viên dũng cảm đứng lên chống lại ban quản trị và buộc phải sửa đúng các báo cáo tài chính của những kỳ kế toán trước. Đó là một ví dụ. Coi những lần công bố lại báo cáo tài chính là một yếu tố đánh giá sự thiếu tín nhiệm của kiểm toán viên gây ra ảnh hưởng sai lầm là tạo ra động cơ để không sửa đúng các báo cáo sai. Và các vấn đề tất nhiên là không thỏa đáng, nhưng theo một nghĩa khác, vì các năm về trước là do một công ty khác làm kiểm toán.

Về lý thuyết, các kiểm toán viên có các động cơ để xây dựng thanh danh trung thực và chăm chỉ. Trên thực tế, các động lực để làm như vậy lại rất yếu ớt. Các cổ đông bên ngoài – theo khái niệm chính là những người thụ hưởng từ các dịch vụ của kiểm toán viên – chỉ có rất ít cơ sở để nêu ý kiến về giá trị của một

công ty kiểm toán Big 4 này so với công ty khác. Và thậm chí, với quyền lực được nâng cao của họ sau Đạo luật Sarbox, các ủy ban kiểm toán dường như vẫn có năng lực rất nhỏ bé hay rất ít động lực để có thể tạo áp lực cho kiểm toán viên. Vậy nên, xây dựng uy tín thông qua thực hiện tốt hơn các cuộc kiểm toán không hề là con đường đem lại lợi ích mà tất cả chúng ta đặt hy vọng. Và điều này, than ôi, được phản ánh trong bản chất tầm thường của rất nhiều thất bại kiểm toán đã bàn đến ở trên.

Thất hình đại tội

Những chỉ trích về hoạt động kiểm toán truyền thống đã tích tụ qua vài thập kỷ gần đây. Các nhà phê bình cho rằng, các cuộc kiểm toán tại công ty đại chúng thường không hiệu quả và thỉnh thoảng còn phản tác dụng. Ví dụ, cách kiểm toán truyền thống có thể cản trở kết quả hoạt động của doanh nghiệp do không khuyến khích các đối tượng nhận kiểm toán mạo hiểm và đổi mới. Các kiểm toán viên bị thiệt thòi về thông tin trong lúc làm việc có thể chú trọng những vấn đề ít quan trọng hơn, chẳng hạn những lỗi vi phạm quy định nhỏ, thay vì tập trung vào bức tranh toàn cảnh mang tính chiến lược, hay vào những câu hỏi mang tính thiết yếu như liệu doanh nghiệp bị kiểm toán đang hoạt động đúng tiềm năng, hay liệu nó có phần chỉ duy trì mức đủ khả năng thanh toán hay không. Kiểm toán có thể nâng cao "thủ tục hành chính", buộc các đối tượng kiểm toán tiếp nhận những hệ thống quản trị và các quy trình không cần thiết, hay thậm chí có hại cho năng suất.

Nhiều ý kiến chỉ trích kiểm toán chú trọng vào khoảng cách kỳ vọng – chỗ khác biệt trong quan điểm cho rằng một cuộc kiểm toán có thể và nên đạt được điều gì. Như chúng ta đã thấy, các kiểm toán viên muốn có giới hạn cho phạm vi công việc của họ – và những người khác có thể dựa vào đó tới mức độ nào – để quản lý các rủi ro của chính họ và đỡ mất nhiều công sức. Thế nhưng, cùng lúc đó, các chủ sở hữu, nhà đầu tư và nhà quản lý có thể

đánh giá quá cao mức đảm bảo do một cuộc kiểm toán đem lại. Trong trường hợp đó, các cuộc kiểm toán có thể tạo ra những hiệu ứng tiêu cực lên quyết định của doanh nghiệp.

Một luồng ý kiến phê bình kiểm toán khác lại chĩa vào khả năng các kiểm toán viên có thể che giấu, giảm nhẹ, chau chuốt hay báo cáo thiếu so với kết luận, nhất là khi các kiểm toán viên không độc lập hẳn với đối tượng kiểm toán. Nói cách khác, các kiểm toán viên có thể là người nghe lời, chứ không phải người giám sát. Ở đa số các nước tư bản hiện đại, đối tượng bị kiểm toán quyết định ai sẽ là kiểm toán viên[1]. Việc này có thể tăng xung đột thương mại: Nếu một kiểm toán viên quá lớn tiếng biểu đạt quan điểm, anh ấy hoặc cô ấy có thể không còn được chọn làm kiểm toán lần nữa, hay công ty của anh ấy/cô ấy có thể mất công việc tư vấn béo bở. Tiêu cực nhất là các kiểm toán viên bị hạ xuống mức làm những cấp dưới phục tùng lời của các đối tượng bị kiểm toán. Như Ned O'Keeffe, một cựu thành viên của chính phủ Ireland, đã diễn tả nó theo cách văn hoa: "(Các kiểm toán viên) là một trò cười và là sự lãng phí thời gian. Họ là đám xu nịnh ban quản trị các công ty, vì quản trị doanh nghiệp không hiệu quả trong xã hội chúng ta. (Các kiểm toán viên) không hề độc lập nhưng họ được trả lương hậu hĩnh."

Mô hình nhượng quyền của Big 4 càng biến vấn đề nhút nhát của kiểm toán viên trở nên tồi tệ. Một hợp đồng kiểm toán có thể chiếm phần lớn trong thu nhập tại địa phương, ngay cả khi nó không trọng yếu đối với công ty xét trên quy mô toàn cầu.

Phần lớn ý kiến phê bình hoạt động kiểm toán đều tập trung vào những phương pháp mà các công ty lớn áp dụng: Giao việc cho nhân sự sơ cấp, được trang bị những kỹ năng chung chung và các khuôn mẫu kém tương thích, kiểm tra các mẫu nhỏ của các giao dịch và kiểm soát, nhằm giảm thiểu các chi phí của chính kiểm toán viên. Điều đáng chú ý trong một loạt thất bại kiểm toán là,

[1] Chúng tôi bàn đến các kiểu hợp đồng khác trong chương 14.

nhiều vụ không xuất phát từ các xung đột về dòng sản phẩm kinh doanh hay khát vọng muốn làm vui lòng ban quản trị, mà từ sự uể oải rõ ràng. Thất bại trong việc soát xét các định giá. Thất bại trong việc xác minh các tài sản. Thất bại trong thấu hiểu công việc kinh doanh của đối tượng kiểm toán. Một phong cách uể oải khi thực hành kiểm toán có thể hiểu được khi các kiểm toán viên nắm quyền lực độc quyền và một lợi thế thông tin mà chỉ số ít người – thậm chí chính những người quan tâm – có thể biết liệu các kiểm toán viên đang làm việc chăm chỉ hay không.

Ý kiến phê bình cơ bản nhất là, kiểm toán, như các chuẩn mực và pháp lý hiện đại đã định nghĩa và phân định, đã biến thành đơn thuần là "một nghi thức vỗ về" hay một "nghi thức hòa bình": Một hành động hoài nghi rỗng tuếch, chống lại việc kêu gọi tăng cường kiểm soát hay tính minh bạch, mà không có bất kỳ kỳ vọng nào rằng nó có thể hay sẽ tạo ra những lợi ích thực sự, có lẽ ngoại trừ chính các kiểm toán viên. Đối với Big 4, cuộc khủng hoảng tài chính 2008 có một khía cạnh đặc biệt gây kinh hoàng. Dường như thị trường *đã biết* rằng những phát hiện kiểm toán trước cuộc khủng hoảng là vô giá trị. Trong những ngày tháng các nhà đầu tư và những người gửi tiền tìm lối thoát, các ý kiến kiểm toán chấp nhận toàn phần được phát hành thời gian gần đó đối với những chủ thể như Northern Rock, Bear Sterns và Lehman Brothers không còn quan trọng. Chúng không đem lại sự đảm bảo. Ví dụ, báo cáo tích cực về kết toán của Northern Rock đã không ngăn được đợt rút tiền hàng loạt khỏi ngân hàng trong tháng 8 và tháng 9 năm 2007.

Hai mươi năm trước, giảng viên chuyên ngành kế toán Michael Power đã nêu lên ý tưởng về "xã hội kiểm toán" như một bộ khung nhằm hiểu được sự phát triển có giám sát của ngành kiểm toán, và bản chất mang tính nghi thức rõ ràng của nó. Vào thời điểm kiểm toán đang chịu ý kiến chỉ trích nặng nề nhất, các nhà điều tiết, các nhà giám sát và các dịch vụ kiểu kiểm toán đã nở rộ mạnh mẽ.

Nhu cầu về các kiểm toán viên, thanh tra viên, phê bình viên và đánh giá viên bùng nổ. Trong xã hội kiểm toán, một cuộc kiểm toán hay một cuộc thanh tra hay một lần phê bình đánh giá có thể giải quyết mọi câu hỏi hóc búa về hay vấn đề kinh doanh. Mỗi cơ quan chính phủ không chuyên hay tổ chức chuyên nghiệp hoặc câu lạc bộ thể thao đều tự cho mình có năng lực điều tra và quyền ủy thác điều tra. Phê bình sinh ra phê bình trong một chu kỳ giày vò. Power lý luận rằng những hiện tượng này đã tạo thành phí tổn cho quản trị doanh nghiệp và chiến lược, và cuối cùng là cho chủ nghĩa tư bản: "Xã hội kiểm toán là một xã hội gây nguy hiểm cho chính nó vì đầu tư quá nặng vào những nghi thức thẩm tra nông cạn, trả giá bằng những hình thức khác của năng lực trí tuệ của tổ chức." Big 4 đã và đang là những bên thụ hưởng chính của các tác động kiểm toán, "bùng nổ kiểm toán" và sự trỗi dậy của xã hội kiểm toán.

Kẻ phục tùng. Tên chểnh mảng. Sát thủ của đổi mới. Đồ bới lông tìm vết. Thủ tục hành chính xoắn xít. Hứa nhiều làm ít. Chủ nghĩa nghi thức rỗng tuếch. Những ý kiến phê bình này kết hợp với nhau làm nên thất hình đại tội của hoạt động kiểm toán truyền thống. Tựu chung lại, những chỉ trích này rất nghiêm túc: Kết luận rằng kiểm toán có thể đem lại tốt lẫn xấu, và có thể gây ra một mức phí ròng cho xã hội. Nếu xem xét trong đối trọng với những tân tiến trong ngành máy tính và quản trị, kiểm toán là một công nghệ cũ kỹ, hiện được thể chế bảo hộ, nhưng sẽ nhanh chóng chạm đến hạn sử dụng của nó.

Các hệ thống tốt bao hàm sự đổi mới sáng tạo và tự hiệu chỉnh. Những bê bối và thất bại lớn gần đây của kiểm toán đã làm rõ sự thiếu hụt cơ chế tự hiệu chỉnh thỏa đáng trong hệ thống kiểm toán. Bây giờ chúng ta đã biết, thực hành kiểm toán sẽ tiếp tục ngay cả khi nó không tạo ra giá trị công. Những cảnh báo uyên thâm của Michael Power về những mối nguy của nghiệp vụ kiểm toán rỗng nay vẫn còn nhiều sức mạnh. Nếu các cuộc kiểm toán là trò đùa, thì hóa ra chúng ta tự đem mình là làm trò.

11

SẴN SÀNG NHẢY MÚA

Những lợi ích xung đột
trong các dịch vụ thuế của Big 4

Tối ưu hóa

Tính bảo mật kín đáo là cơ sở làm nên thành công của Ngân hàng Medici, đặc biệt trong các giao dịch với Giáo hội. Thông qua quyền bổ nhiệm và chủ nghĩa cơ hội, hầu hết các giáo sĩ cấp cao đã tích lũy được tiền tiết kiệm và các khoản đầu tư, chẳng hạn những cơ ngơi hoành tráng trong và ngoài biên giới nước Ý. Hồng y Hermann Dwerg, một người bạn của Giáo hoàng Martin V, đã sống theo "tinh thần nghèo nàn của phái Phúc Âm" – đồng thời sở hữu 4000 đồng florin, mà thời điểm đó, theo tác giả và là nhân vật có tiếng nói trong ngành ngân hàng, Chris Skinner, "35 đồng florin đã có thể thuê một căn nhà nhỏ ở thành thị trong một năm". Cứ mỗi lần thay đổi giáo hoàng mới, các giáo sĩ lại đối mặt với nguy cơ các khoản đầu tư của họ bị đánh thuế mạnh hay thậm chí bị tịch thu bởi một giáo hoàng mới và thiếu giao tình. Giải pháp là một hệ thống các tài khoản bí mật, do Medici nắm giữ và có thể tiếp cận từ bất cứ nơi nào mà văn phòng giáo hoàng đặt trụ sở. Hồng y Dwerg giữ 4000 florin của mình trong một tài khoản tiền gửi ở Medici. Trong thế kỷ 20, tính bảo mật có ý nghĩa quan trọng tương đương thành công của các công ty kiểm toán lớn.

Các dịch vụ thuế của Big 4 phần lớn bắt nguồn từ thời kỳ Vua Edward, khi thuế thu nhập trở nên phức tạp và nặng nề, và hướng dẫn đóng thuế và tối giảm hóa thuế phải đóng – trở thành điều không thể thiếu. Thời kỳ đơn giản của *Domesday Book* đã qua lâu rồi. Các công ty đã thuê các kế toán viên trình bày các công việc của công ty tốt đẹp nhất có thể vì câu chuyện đóng thuế. Họ thu hoạch được những phần lợi nhuận cổ đông sau thuế rất lớn.

Sang đầu thế kỷ 20, có hàng nghìn doanh nghiệp quốc doanh, vô số doanh nghiệp quốc tế và xuyên quốc gia, nhưng có rất ít công ty đa quốc gia chân chính. Khi các doanh nghiệp đa quốc gia nổi lên, một dòng nghiệp vụ mới và đem về lợi nhuận cao tự nhiên xuất hiện: Giúp các công ty tuân thủ đúng các giao ước thuế quốc tế của họ, đồng thời cũng hỗ trợ họ giảm nghĩa vụ thuế nói chung. Mấu chốt nằm ở kiến thức về các mức thuế suất ở các khu vực quyền tài phán khác nhau, và kiến thức về cách thức đánh thuế (và những hạng mục đánh thuế).

Xuất sắc

Cứ thế, chúng ta đã bước vào thế giới của mánh lới tránh thuế doanh nghiệp và "định giá chuyển nhượng". Các chuyên gia thuế đã giúp các công ty đa quốc gia chuyển thu nhập sang các khu vực đánh thuế thấp. Họ đặt ra những mức giá tốt cho việc luân chuyển các nguyên liệu đầu vào, các sản phẩm và tiền mặt ngay trong nội bộ công ty. Họ tạo thành các khoản thua lỗ trên giấy, khai thác ưu đãi thuế đối với nợ và khấu hao, nếu không thì cũng tiến hành những thủ đoạn dai dẳng, láu cá và tư lợi, gợi lại thời kỳ tồi tệ của ngành đường sắt nước Anh.

Việc định giá chuyển nhượng vốn dĩ không xấu. Các công ty đa quốc gia cần đặt ra mức giá cho các giao dịch nội bộ để đem lại lợi nhuận thỏa đáng. Nó cũng không phải là chuyện đặc biệt mới mẻ. Các thông lệ đa dạng đã xuất hiện từ hàng trăm năm trước.

Ví dụ, Ngân hàng Medici và công ty Dutch East India đã sử dụng những phiên bản của hình thức định giá chuyển nhượng để chuyển tiền qua lại giữa các nước và các đơn vị kinh doanh. Nhưng phạm vi lạm dụng định giá chuyển nhượng nay khá rộng, và hành vi này đã biến tướng thành rắc rối. Mặc dù, rắc rối hay không, ngày nay định giá chuyển nhượng vẫn là một trong những dòng nghiệp vụ đem về lợi nhuận nhất của Big 4.

Bốn công ty xây dựng nên nghiệp vụ đó thông qua một loạt các bước nhỏ và đã thắng lớn. Stephen Zeff đã viết về cột mốc năm 1965, tại đó, "sau 30 năm tranh cãi và một cuộc chiến kéo dài với nghề pháp lý", các kế toán viên công chúng được cấp phép đã có được phê chuẩn của Quốc hội Mỹ để đại diện cho các khách hàng ở lĩnh vực thuế trước Bộ Tài chính. Mãi đến năm 1975, đội ngũ thuế vụ Anh của Price Waterhouse vẫn ở quy mô nhỏ, chỉ có mười cộng sự. Công việc của đội ngũ đa số cố định, như giúp các công ty tính toán và thực hiện các nghĩa vụ thuế. Từ cơ sở đó, họ đã tăng trưởng thật sự xuất sắc. Năm 2015, 714 triệu bảng trong 2,81 tỷ bảng tổng doanh thu ở Anh của PwC đến từ nghiệp vụ tư vấn thuế. Hiện nay, các công ty đang thống trị ngành kinh doanh tránh thuế toàn cầu, giúp các công ty đa quốc gia như Google và Ikea chỉ trả số tiền thuế rất ít tính trên tổng thu nhập rất đáng kể.

Tận dụng lợi thế

Năm 2013, Ủy ban Kiểm soát của Hạ viện điều tra vai trò của các hãng kiểm toán lớn trong vấn đề tránh thuế ở Vương quốc Anh. Ủy ban lắng nghe bằng chứng trực tiếp từ Big 4, những người đã thừa nhận rằng, các quy định thuế quốc tế quá phức tạp, lỗi thời và cần thay đổi để phản ánh đúng hiện thực của doanh nghiệp hiện đại. Khi báo cáo của ủy ban xuất hiện, nó đã bị chặn lại. Một số công ty đa quốc gia hầu như đã không trả một tí thuế doanh nghiệp nào, bất chấp kinh doanh nhiều ở Anh. Các nhân viên

thuế vụ đã chiến đấu trong một cuộc chiến không thể nào giành chiến thắng.

> Các công ty có thể cống hiến các nguồn tài nguyên đáng kể nhằm đảm bảo họ giảm thiểu được nghĩa vụ thuế. Hướng dẫn các công ty cách lợi dụng luật thuế quốc tế, và về những ảnh hưởng thuế của những cấu trúc toàn cầu khác nhau là một thị trường lớn. Bốn công ty thuê gần 9000 người và thu 2 tỷ bảng từ công việc liên quan đến thuế vụ ở Anh, và kiếm khoảng 25 tỷ đô-la từ công tác này trên toàn cầu. (Cơ quan Thuế và Hải quan Anh – HMRC) có những nguồn tài nguyên ít hơn nhiều. Tính riêng trong mảng định giá chuyển nhượng, Bộ Tứ có số nhân sự nhiều gấp bốn lần HMRC.

Để kiếm tiền, các công ty đã dùng đến đủ kiểu chiến thuật quanh co – chẳng hạn kéo dài các vụ việc và đặt cược, dù không chắc chắn, vào những quyết định có lợi. Nổi giận vì tổn thất thu nhập, HMRC đã cân nhắc khả năng cấm các công ty tránh thuế nhận các hợp đồng nhà nước. Khi Big 4 khẳng định họ không còn bán các kế hoạch tránh thuế ráo riết mà họ đã tiếp thị một thập kỷ trước, ủy ban phản hồi đầy ngờ vực:

> Mặc dù có thể đúng là như vậy, nhưng chúng tôi tin họ chỉ đơn giản chuyển sang tư vấn những hình thức tránh thuế khác, vẫn có lợi cho các khách hàng của họ; chẳng hạn cung cấp các mô hình vận hành phức hợp cho các khách hàng doanh nghiệp lớn để giảm thiểu thuế bằng cách khai thác những thuế suất quốc tế thấp nhất. Bốn công ty đã trình bày các hướng dẫn trong nội bộ về ranh giới giữa lập kế hoạch thuế và tránh thuế, nhưng những nguyên tắc này không ngăn họ bán những kế hoạch chỉ có 50% khả năng thắng nếu bị đưa ra tòa. Rõ ràng HMRC phải cân nhắc đến rủi ro cho người đóng thuế trong một cuộc chiến pháp lý kéo dài.

Có khả năng các công ty và các đối tượng tránh thuế đang lợi dụng những điểm ràng buộc trong khi HMRC phải vận hành theo.

Khoảng 250 trong hàng nghìn người làm việc trong lĩnh vực thuế ở Big 4 là các chuyên gia về định giá chuyển nhượng. Trái lại, HMRC chỉ thuê 65 chuyên gia như vậy.

Cánh cửa quay vòng

Ủy ban nghị viện đặc biệt chỉ trích mối quan hệ thân thiết của các công ty với chính phủ, một mối quan hệ tạo thành ấn tượng rằng các công ty đã lợi dụng "ảnh hưởng vượt trội đối với hệ thống thuế vụ làm lợi thế". Big 4 thừa nhận họ đã cử đi chuyên gia tư vấn cho các nhân viên thuế vụ – "nhằm cung cấp tư vấn kỹ thuật về những thay đổi của luật thuế". Sau đó, các nhân viên đó lại tư vấn cho các công ty đa quốc gia cách tốt nhất để dàn xếp công việc của họ theo những luật kia. Đối với ủy ban, đây là một vấn đề cần quan tâm nghiêm túc: Trường hợp của "người đá vị trí tiền đạo ghi bàn, biến thành thủ thành, rồi lại đi làm tiền đạo, bằng cách đó, các cá nhân cố vấn cho chính phủ quay trở về công ty của họ, và tư vấn cho các khách hàng cách vận dụng các luật kia để giảm tiền thuế". Những lần biệt phái đã tạo thành một xung đột lợi ích hiển nhiên.

Ví dụ, KPMG cung cấp nhân sự cố vấn cho chính phủ về các quy định "công ty nước ngoài chịu kiểm soát" và "hộp bản quyền sáng chế"[1]. Sau đó, công ty lấy việc tham gia của mình làm lợi điểm bán hàng để chào các dịch vụ thuế. Theo lời quảng cáo phóng đại của công ty, KPMG có thể giảm số thuế công ty phải đóng và giúp

[1] Hộp bản quyền sáng chế (patent box) là một chế độ thuế doanh nghiệp đặc biệt thấp. Nó còn được gọi là chế độ hộp sở hữu trí tuệ (intellectual property box regime) hay hộp IP (ND).

chuẩn bị một "quá trình phân phối chi phí an toàn" – theo pháp chế mới mà công ty đã hỗ trợ soạn thảo.

Hiện tượng cánh cửa quay vòng tương tự cũng xuất hiện ở Mỹ và châu Âu lục địa. Trong quãng thời gian làm việc tại Bộ Tài chính Mỹ, cựu chuyên gia thuế vụ PwC, George Manousos đã giúp thiết kế Mục 199 trong Đạo luật Tạo Việc làm Mỹ (2004), "một sự giảm thuế doanh nghiệp khó hiểu" được các doanh nghiệp tận dụng, trong đó có nhãn hiệu đồ lót Victoria's Secret. Quay về PwC, Manousos trở thành cộng sự của hãng, và tư vấn các khách hàng cách tốt nhất để vận dụng Mục 199. (Một ví dụ khác cho thấy mối quan hệ thân thiết của các công ty với chính phủ: Vào cuối những năm 1990, sau sự nghiệp quan chức và trước sự nghiệp chính trị, thủ tướng tương lai của Úc, Kevin Rudd, đã làm việc tại KPMG trên cương vị cố vấn cho phía Trung Quốc.)

Các nhà phê bình châu Âu tuyên bố, kiểu nhảy qua nhảy lại giữa các công ty kiểm toán và chính phủ đã làm giảm nỗ lực muốn kiểm soát quy tắc ứng xử của doanh nghiệp và bảo vệ cơ sở thuế của nhà quản lý. Những người chỉ trích này, cùng các phát hiện của ủy ban Nghị viện Anh, đã vẽ nên bức tranh Big 4 quá xa rời hình ảnh của những người chuyên nghiệp ủng hộ xã hội, được tích hợp vào những hệ thống quản trị doanh nghiệp tốt để phát huy hữu dụng. Thay vì thế, bức tranh thuộc về khoa nghiên cứu bệnh học doanh nghiệp – nói về những kẻ thù đến từ nội bộ. Trong bức tranh này, đâu là "địch thủ của mưu gian", đâu là "người đấu tranh vì sự trung thực"?

Một màn giả mạo

Các chuyên gia thuế của Big 4 vướng vào rắc rối thường xuyên không kém các kiểm toán viên của Bộ Tứ.

Các ca sĩ Kenny Loggins và Willie Nelson là hai trong hơn bốn nghìn thân chủ giàu có của Price Waterhouse, đã đầu tư vào

một phương pháp tránh thuế vận hành bởi công ty First Western Securities của San Francisco cuối thập kỷ 1970 và đầu thập kỷ 1980. Được thành lập dựa trên chứng khoán do nhà nước bảo đảm, cách tránh thuế được thiết kế nhằm tạo thành các khoản khấu trừ miễn thuế đáng kể. Các khoản này lớn gấp vài lần so với số tiền đã đầu tư vào chương trình. Khi Sở Thuế vụ Liên bang không chấp thuận các khoản khấu trừ thuế như kỳ vọng, một số khách hàng đã kiện Price Waterhouse, buộc tội công ty không thực hiện nghĩa vụ. Trong một vụ, tòa án đã đọc những ghi chú của Thomas Walsh, chuyên viên thuế của Price Waterhouse đã thực hiện thẩm định công ty First Western vào năm 1979. Các ghi chú của ông đã tiết lộ hành vi phạm tội. Ví dụ, ông viết: "Tôi nhận thấy vấn đề lớn nhất trong các giao dịch là liệu họ có đơn giản là chỉ chuyển đổi giấy tờ hay không." Trong một ghi chú khác, ông ghi lại lập trường của lập trình viên máy tính của First Western, Robert Kramer, rằng phương pháp tránh thuế chỉ là một màn "giả mạo".

Trong những năm 1990 và 2000, công ty Caterpillar Inc. đã trả cho PwC 55 triệu đô-la để lập một hợp đồng tránh thuế, chuyển lợi nhuận từ Mỹ sang Thụy Sĩ, được cho là tạo điều kiện tiết kiệm hơn 2,4 tỷ đô-la tiền thuế ở Mỹ trong suốt một thập kỷ. Cố đông PwC, Thomas F. Quinn, đã giúp thiết kế nó. Trước khi các chi tiết được tiết lộ, Quinn đã viết thư gửi một đồng nghiệp, kèm các hướng dẫn cách tạo cơ sở chống đỡ cho hợp đồng: họ phải "sáng tạo một câu chuyện" và "đặt ra chút khoảng cách" giữa các quản lý ở Mỹ của Caterpillar với việc kinh doanh dồ phụ tùng Thụy Sĩ của công ty. Quinn viết: "Hãy sẵn sàng để nhảy múa." Người đồng nghiệp đã đáp lời với sự mỉa mai tuyệt vọng: "Chuyện gì đây? Tất cả chúng ta sẽ về hưu khi việc này... xuất hiện lúc kiểm toán... Thế hệ bùng nổ dân số đang tận hưởng cuộc vui và mặc xác thế hệ con cháu phải trả giá."

Năm 2005, Bộ Tư pháp Mỹ cáo buộc KPMG tiếp thị các biện pháp tránh thuế "lạm dụng" và "gian lận". KPMG thừa nhận

công ty đã vi phạm luật để giúp người giàu tránh thuế trị giá 2,5 tỷ đô-la. Đối với các thân chủ giàu có, công ty đã bán những công cụ tránh thuế dùng tên viết tắt mang phong cách Shakespear nửa mùa: FLIP, BLIPS, TEMPEST và OTHELLO. Công ty đã đồng ý trả 456 triệu đô-la tiền phạt và hòa giải, đổi lấy thỏa thuận hoãn truy tố với Bộ Tư pháp và Sở Thuế vụ Liên bang. Đây là một thỏa thuận lịch sử, chặn đứng viễn cảnh Big 4 rút xuống còn Big3. Bộ trưởng Tư pháp Alberto Gonzales đã thẳng thắn thừa nhận những tổn thất nếu để mất KPMG – những tổn thất nhất định phải tránh. Chúng bao hàm những tổn thất về hệ thống cũng như những ảnh hưởng kiểu vụ Andersen lên số nhân sự vô tội ở các phân bộ và văn phòng khác của KPMG. Gonzales cho biết, thỏa thuận đòi hỏi công ty "thừa nhận trách nhiệm và sửa chữa hành vi phạm pháp đồng thời bảo vệ được những nhân viên vô tội và những người khác khỏi các hệ lụy của một bản án."

KPMG lẽ ra có thể không phải đối mặt với việc bị truy tố nếu tuân thủ các điều khoản của thỏa thuận. Công ty phải tôn trọng các hạn chế cố định áp dụng cho nghiệp vụ thuế của công ty, và hợp tác trong việc bắt những cá nhân ngụ ý bán các công cụ tránh thuế phản cảm. Một số cộng sự bị cáo buộc vi phạm pháp luật đã rời công ty. KMPG đồng ý giúp các nhà chức trách truy bắt những kiến trúc sư tạo ra công cụ tránh thuế cũng như người bán; sáu cộng sự trước kia và cựu phó chủ tịch của công ty đã bị truy tố. Công ty cũng thắt chặt quản trị nội bộ và quản lý rủi ro. Tuy nhiên, các vụ án vẫn tiếp tục.

Tháng 11 năm 2013, tổ chức thiện nguyện vì sự phát triển ActionAid đã cáo buộc Deloitte tư vấn cho các doanh nghiệp lớn sử dụng Mauritius để tránh đóng hàng trăm triệu đô-la tiền thuế. Năm 2015, Cơ quan Thuế vụ Canada (Canada Revenue Agency – CRA) buộc tội KPMG bán các chương trình trốn thuế: "CRA cho rằng cấu trúc thuế của KPMG trên thực tế là 'giả mạo', nhằm lừa gạt nhân viên thuế vụ." Các tài liệu trình lên tòa và các nghị viện

cho thấy Big 4 hoàn toàn được cảnh báo về rủi ro vì các hợp đồng giảm thuế của họ là phi pháp. Một báo cáo điều tra của Thượng viện Mỹ miêu tả cách một trưởng nhóm tư vấn thuế của KPMG "đã giục công ty phớt lờ các quy định của Sở Thuế vụ Liên bang về việc đăng ký các công cụ tránh thuế". Ông ta đã tính, các án phạt pháp lý "sẽ không nhiều hơn 14 nghìn đô-la tính trên mỗi 100 nghìn đô-la tiền công mà KPMG sẽ thu về". Ví dụ, một thỏa thuận trung bình "sẽ đem về 360 nghìn đô-la lệ phí cho KPMG với một án phạt tối đa khi bị lộ là 31 nghìn đô-la". Các tổn thất uy tín không dễ dàng thể hiện được bằng đồng đô-la.

Những quan điểm khác biệt

Trong cuốn sách sử năm 1966 của ICAEW, Ngài Harold Howitt đã nhắc lại một sự kiện vào thời điểm chuyển giao thế kỷ, trong đó liên quan đến một báo cáo kiểm toán chỉ ra nhiều sai phạm. Chủ tịch của công ty trong vòng nghi vấn là một người thiếu uy tín, sau này sẽ ngồi tù. Vào cuộc họp thường niên của công ty, bản báo cáo kiểm toán sẽ được đọc lên vì quyền lợi của các cổ đông. Khi thời điểm đọc báo cáo đến, "một số nhân vật khả nghi" đã lấy đó làm ám hiệu để "lớn tiếng hỏi... đủ vấn đề lung tung. Báo cáo kiểm toán được đọc đúng giờ và chẳng ai nghe lọt tai một câu".

Dần dần, những chiến thuật như vậy ngày càng kém khả thi. Trong thế kỷ 21, các công ty vận hành trong một môi trường minh bạch trong suốt như kính. Các báo cáo kiểm toán, các báo cáo thường niên, các bản cáo bạch và các tài liệu tài chính và thương mại khác đều được đưa công khai lên mạng. Các phân tích về kết quả hoạt động của các công ty được phát hành và lựa chọn qua báo chí doanh nghiệp và báo chí phổ thông. Từng mẩu thông tin được chia sẻ, đánh giá và tranh luận. Và, thông tin còn bị rò rỉ, với tần suất ngày càng tăng.

Một làn sóng minh bạch mới đang quét qua tất cả những chốn bí ẩn và đen tối trên thế giới. Các trại trẻ mồ côi, các con tàu hải quân, các lò mổ, các phòng gửi hành lý, các ghế phân vai[1] – và cả văn phòng của các chuyên viên tư vấn thuế. Trong môi trường mới minh bạch này, những tiết lộ trái phép không phải là những hiện tượng bên lề hay khác thường có thể khắc phục bằng cách siết chặt các hệ thống và hợp đồng. Chúng nằm ở trung tâm của một hiện thực mới: Các công ty hoàn toàn trong suốt, và hành vi xấu không còn che giấu nổi nữa.

Đội ngũ nhân viên, các chủ sở hữu và những người sở hữu cổ phần đang có cả nghìn cách mới và đơn giản để tiết lộ các nhược điểm của doanh nghiệp, hay các hoạt động họ không tán thành, và còn có cả quy tắc tiết lộ thông tin mới. Ví dụ, sau các vụ rò rỉ của CIA năm 2017, cựu giám đốc CIA, Michael Hayden, than phiền về thế hệ các chuyên gia trẻ tuổi và thái độ của họ trước vấn đề bảo mật: "Để làm (công tác giám sát, theo dõi), chúng tôi phải tuyển người từ một nhóm nhân khẩu học nhất định. Và tôi không hề có ý đánh giá họ, nhưng nhóm nhân khẩu học này của thế hệ thiên niên kỷ và những nhóm liên quan đang có những quan điểm khác biệt về các cụm từ như 'lòng trung thành', 'tính bảo mật' và 'tính minh bạch', khác nhiều so với thế hệ của chúng tôi." Trong thời đại của Wikileaks và Anonymous, sự minh bạch đã trở thành một hiện tượng xã hội.

Giống như quyền lực của nhà Medici, quyền lực của các nghiệp vụ thuế của Big 4 dựa vào sự thận trọng và bí ẩn. Dù vậy, sự minh bạch mới đang làm suy yếu quyền lực đó. Dịch vụ tư vấn bí mật về công cụ tránh thuế và giảm thiểu thuế có rất nhiều chỗ có thể không thành công. Như những rò rỉ từ chính công ty đang cung cấp dịch vụ tư vấn. Những tiết lộ từ trong tổ chức tiếp nhận

[1] Đây là một cách nói ám chỉ diễn viên trao đổi tình dục lấy vai diễn trong phim (ND).

tư vấn. Những rò rỉ từ những người triển khai, các nhà điều tiết luật, hay các tin tặc độc lập. Và những cuộc điều tra chính thức do nhân viên thuế vụ hay các cơ quan nhà nước tiến hành. Mỗi kênh trong số này đều đã từng đưa đến phát hiện về các giao dịch thuế đáng ngờ của Big 4.

Định giá chuyển nhượng và những công cụ tránh thuế kiểu cũ không thể nào tồn tại trong một thế giới kiểm soát gắt gao hơn và dễ hiển lộ những việc các công ty làm, và những điều các tư vấn viên nói với họ. Trước đây, các thiên đường thuế chưa bao giờ dễ dàng tạo dựng như vậy, và cũng chưa bao giờ chúng quá nguy hiểm cho người lập nên chúng. Như sự kiện LuxLeaks đã chứng minh, tính bí mật không còn đóng vai trò là cơ sở cho bất kỳ kiểu dịch vụ thương mại bình thường nào nữa.

Vi phạm

Năm 2013, vụ Edward Snowden làm rò rỉ hàng nghìn tài liệu mật từ Cơ quan An ninh Quốc gia Mỹ (National Security Agency – NSA) suýt nữa thì đụng trúng Big 4. Snowden đã tiếp cận số tài liệu trong lúc làm việc cho nhà thầu NSA là Booz Allen Hamilton, chủ sở hữu cũ của Booz & Co., bây giờ là Strategy&. Khi bí mật lộ ra, giá cổ phiếu và danh tiếng của Booz đã sụt giảm. Bên trong các công ty Big 4, phản ứng chung là "Tạ ơn Chúa vì hắn không làm việc ở đây". Năm 2017, các nhà thầu một lần nữa bị dổ lỗi khi Wikileaks tung ra một lượng lớn tài liệu của CIA. Các chi tiết về danh tính người tiết lộ và nhân viên của anh ấy hoặc cô ấy nay vẫn chưa có kết quả chính xác. Nhưng, với số lượng rất nhiều nhân viên và các nhà thầu Big 4 đang cố vấn cho quân đội và cơ quan an ninh khắp thế giới, chuyện một công ty gánh chịu một cú tiết lộ kiểu Snowden chỉ còn là vấn đề thời gian.

Tương tự vụ Paradise Papers 2017 và Panama Papers 2015, những vụ rò rỉ Luxembourg 2014, hay còn gọi là LuxLeaks, tiết lộ

rất nhiều về tính khả thi của dịch vụ tư vấn thuế trong thế giới minh bạch mới. Trong làn sóng đầu tiên của LuxLeaks, 548 hợp đồng thuế liên quan đến các công ty đa quốc gia đã được công khai. PwC dàn xếp hợp đồng, và gánh lấy mũi dùi của vụ bê bối tiếp theo. Tuy nhiên, bộ tài liệu sau đó của Luxembourg cho thấy ba công ty kiểm toán lớn khác cũng vi phạm luật ở đây.

Bộ Tứ có hoạt động thuế lớn ở Luxembourg, một nước nhỏ với dân số khoảng 600 nghìn người. Tổng cộng, bốn công ty đã thuê đến 6.000 nhân sự ở đó – tương đương một nhân viên trên 100 dân Luxembourg. Chỉ riêng PwC Luxembourg đã có doanh thu 276 triệu euro tính đến tháng 6 năm 2013.

Bê bối LuxLeaks bắt đầu khi các nhân viên của PwC, Antoine Deltour và Raphael Halet, cung cấp cho báo chí hơn 30 nghìn trang tài liệu. Trước Panama Papers, LuxLeaks chính là lần phơi bày lớn nhất các giao dịch thuế doanh nghiệp mà thế giới từng chứng kiến. Các tài liệu tiết lộ những hợp đồng thuế hào phóng được các công ty như Accenture, Burberry, FedEx, Heinz, Ikea, Pepsi và Shire Pharmaceuticals khai thác ở Luxembourg. Tất cả 343 công ty lớn đã sử dụng các quy định để giảm thiểu, hay tiêu trừ các khoản thuế phải đóng. Văn phòng điều tiết thuế ở Luxembourg đã phê duyệt tức thì các thỏa thuận. Nhiều công ty – như Procter & Gamble và J.P. Morgan – từng là khách hàng lâu năm của Big 4.

Chương trình *Panorama* của kênh BCC, France 2 và tạp chí *Private Eye* đã nhận được các tài liệu và tung ra câu chuyện. Tiếp theo, Hiệp hội Nhà báo Điều tra Quốc tế (International Consortium of Investigative Journalists – ICIJ) đã tổ chức một cuộc điều tra, và hai năm sau công khai khi câu chuyện xuất hiện. PwC đã bị cáo buộc dàn xếp các giao dịch thuế cho các khách hàng của công ty, và tội dẫn đường làm sai cho họ. Trong một phiên tòa ở Luxembourg, những người đã tiết lộ tài liệu bị buộc

tội vi phạm các hợp đồng lao động của họ, và các luật bảo mật của Luxembourg.

Tháng 6 năm 2016, tòa án tuyên Deltour và Halet có tội. Hai người lần lượt nhận 12 tháng và 9 tháng tù giam, dù toàn bộ bản án đã được đình chỉ. PwC và các công tố viên đòi án phạt tù dài hơn, khăng khăng cho rằng hai cựu nhân viên là những tên ăn cắp hơn là những người tiết lộ tin mật. Theo kháng án, số năm tù giam được giảm xuống như phần kết án vẫn được xác nhận. Kế toán công phải có tính minh bạch. Trong trường hợp LuxLeaks, PwC đứng về bên đối lập của nguyên tắc đó.

Minh bạch thuế

Dù không có các vụ rò rỉ, các chính phủ cũng đang ngày càng kết hợp chặt chẽ xử lý vấn đề lạm dụng định giá chuyển nhượng. Dưới sự bảo hộ của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD), một nỗ lực đang được tiến hành, buộc các công ty cung cấp dữ liệu "báo cáo theo từng nước" (CbCR) cho các nhân viên thuế vụ ở phạm vi pháp lý quê nhà của họ. Những dữ liệu như vậy sẽ bao gồm thông tin về doanh thu, nhân viên, thu nhập và các khoản thuế đã đóng theo khu vực tài phán. Người ta tin rằng, báo cáo (tương đối) đơn giản như thế này sẽ làm bật lên những điểm chênh lệch giữa nơi các công ty tuyển dụng lao động, sở hữu các nhà xưởng và tạo ra doanh số, và nơi họ dùng làm mục đích sinh ra thu nhập, thường căn cứ vào ưu đãi giảm thuế hơn là dựa vào các thực tế thương mại. Như khi CbCR đang trở thành một thực tế trong nhiều khu vực tài phán, những lời kêu gọi các công ty công khai dữ liệu CbCR cho công chúng cũng xuất hiện.

Trong ngắn hạn, CbCR có vẻ lợi cho Big 4, bởi các công ty cần xử lý các yêu cầu báo cáo mới theo những tiến độ ngắn. Nhưng những tác động lâu dài của tính minh bạch ngày càng tăng có thể

ít có lợi hơn. Công cụ tránh thuế thông qua dịch chuyển thu nhập mạnh tay có thể chật vật để chống đỡ những nỗ lực chung của các khu vực tài phán, đặc biệt khi con số khổng lồ của số thuế tránh không đóng là rất dễ nhận ra. Và vai trò tạo điều kiện chủ chốt của Big 4 cho việc này không có vẻ hữu ích nhiều cho danh tiếng coi trọng tính trung thực hơn chủ nghĩa trọng thương của họ.

Lợi ích đại chúng

Với tư cách là kiến trúc sư của các kế hoạch tránh thuế gây tổn thất hơn một nghìn tỷ đô-la mỗi năm cho chính phủ và người đóng thuế, Big 4 bị cáo buộc hành vi trục lợi. Các công ty vẫn đang hào hứng "rút tiền từ chính phủ". Trong một bài đăng trên chuyên mục ý kiến độc giả của tờ *Guardian*, giảng viên Prem Sikka viết rằng các công ty lớn "tạo ra những giao dịch giả mạo, những khoản thua lỗ giả mạo và những tài sản không có thực để tạo điều kiện cho các khách hàng của họ luồn lách tránh thuế".

Các công ty đã bình thản tiếp nhận ý kiến chỉ trích. Không hề có ý lùi bước, họ tiếp tục mở rộng dịch vụ thuế. Ví dụ, năm 2014, PwC trình làng Nitty R&D, một công cụ hoàn thuế qua mạng cho các doanh nghiệp nhỏ. Trước khi có bước tiến này, PwC phần lớn tránh bán các dịch vụ thuế cho khu vực doanh nghiệp quy mô nhỏ, đơn giản là vì nó không đủ lời lãi.

Lịch sử hiện đại của các công ty kiểm toán lớn là sự chuyển đổi từ các giá trị chuyên nghiệp sang các giá trị thương mại. Không dòng dịch vụ nào có sự chuyển đổi rõ ràng hơn mảng tư vấn thuế. Cao điểm của doanh số bán kế hoạch tránh thuế trùng khớp với cao điểm của chủ nghĩa trọng thương trong nghề kế toán. Trong nhóm dịch vụ thuế, Big 4 đã làm một việc mà Edwin Waterhouse có lẽ chưa bao giờ nghĩ đến: Trực tiếp đối uy tín lấy tiền mặt. Trong một vụ, Deloitte bị cáo buộc không quan tâm thỏa đáng đến lợi ích đại chúng khi tư vấn hạch toán kế toán các khoản

thiếu hụt thuế của khách hàng. Tuy nhiên, ban kiểm soát chất lượng của Deloitte biện hộ rằng, các nhân viên tư vấn thuế phải tập trung vào lợi ích của khách hàng, chứ không phải của công chúng. Chính trong mảng thuế vụ, Big 4 đã bán linh hồn của mình nhiều hơn bất cứ lĩnh vực nào khác.

12

MỘT – BỐN – MƯỜI

Big 4 ở Trung Quốc

Họ đã đến, họ nhìn thấy, họ chinh phục

Ở Trung Quốc, Big 4 đã đạt được một vị trí thống trị trên thị trường dịch vụ kế toán. Mỗi công ty đang kiếm được hàng tỷ doanh thu ở đó. Một dấu hiệu cho thấy thế giới đã thay đổi nhiều đến thế nào là một số công ty thuộc sở hữu nhà nước lớn nhất của Trung Quốc đã trở thành các khách hàng của Big 4. Dù vậy, chiến thắng đáng kinh ngạc này có vẻ không kéo dài được. Trên mỗi bước đường xâm nhập thị trường Trung Quốc, các công ty phải đối mặt với sự phản kháng từ các lực lượng rất mạnh. Sự đối lập ấy giờ đã lên đến đỉnh điểm. Và ra đến tận tòa.

Những bất đồng về các tài liệu kiểm toán, một chuyện có vẻ ngẫu nhiên, đã trở thành trung tâm trong một chiến trường pháp lý và quản lý luật xuyên quốc gia. Gần đây, tại Thượng Hải, Deloitte bỗng rơi vào thế lưỡng nan. Deloitte là công ty kiểm toán của Longtop Financial Technologies – một hãng phần mềm tài chính của Trung Quốc, đã sụp đổ sau khi vụ gian lận kế toán bị phanh phui. Chủ tịch của Longtop thừa nhận với Deloitte, "số tiền mặt không có thật được ghi chép trong sổ sách" là kết quả của "doanh thu không có thật trong quá khứ". Đó chính là lời

nhắc nhở cho thấy các hạn chế của kế toán kép cũng mở cánh cửa cho gian lận. Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ (SEC) đề nghị Deloitte nộp các tài liệu kiểm toán. Nhưng Deloitte cãi lý rằng giao nộp giấy tờ tài liệu sẽ đặt công ty và đội ngũ nhân viên công ty vào "nguy cơ bị khởi kiện rất cao" theo luật pháp Trung Quốc. Trước hành động thực thi pháp luật của SEC, Deloitte điên cuồng tìm cách giải quyết tranh chấp.

Năm 2014, hai năm sau tranh chấp pháp lý, SEC và Deloitte đệ lên một bản kiến nghị chung, rút án kiện trên Tòa án cấp quận ở Quận Columbia (Mỹ). Trạng thái bế tắc được phá vỡ khi Ủy ban Điều tiết Chứng khoán của Trung Quốc (CSRC) giao ra rất nhiều trong số tài liệu mà SEC đang tìm kiếm – theo báo cáo số lượng lên đến hơn 200 nghìn trang. Rất thận trọng, và có lẽ mang tính chiến lược, SEC đã rút lui. Ủy ban đưa ra tuyên bố sau:

> Trước sự kiện một tập tài liệu đáng kể được trao, sự hợp tác mà gần đây CSCR đã cung cấp cho SEC về Longtop, và tuyên bố (của Deloitte) rằng công ty sẽ tiếp tục hợp tác với những yêu cầu của CSCR trong vấn đề tài liệu liên quan đến Longtop, hiện thời, SEC không cho rằng cần đến hỗ trợ pháp lý để đưa ra tòa.

Dù vậy, SEC đồng thời để ngỏ cho hành động pháp lý tương lai, nếu các tài liệu theo yêu cầu cho thấy chúng không thỏa đáng. Và SEC tiếp tục chiến đấu trên một mặt trận khác. Trong một vụ riêng lẻ, một thẩm phán luật hành chính SEC đã phán quyết, các văn phòng Trung Quốc của Big 4 phải bị đình chỉ hành nghề ở Mỹ trong sáu tháng vì không tuân thủ các yêu cầu về tài liệu của SEC, liên quan tới chín công ty Trung Quốc. Cả bốn công ty đều thề sẽ kháng cáo.

Cuộc chiến tài liệu kiểm toán bùng nổ giữa các nhà điều tiết với nhau cũng như giữa các nhà điều tiết và bên chịu điều tiết.

Ở Hồng Kông, một nhà điều tiết nữa đã bước vào cuộc xung đột. Nhà giám sát thị trường và chứng khoán Hồng Kông đã đưa EY ra tòa, buộc nó cung cấp các tài liệu từ vụ kiểm toán của công ty cho Standard Water có trụ sở chính ở Trung Quốc. Ủy ban Chứng khoán và Hợp đồng Tương lai (Securities and Futures Commission – SFC) cần nhìn thấy các tài liệu kiểm toán để quyết định liệu cuộc kiểm toán đã được tiến hành thỏa đáng hay chưa. Tuy nhiên, EY lại trì hoãn, viện cớ công ty không có các tài liệu vì Ernst & Young Hua Ming (EYHM), nhánh liên kết của hãng ở Đại lục, nắm giữ.

Trong phiên xử, EY vin vào cớ luật pháp Trung Quốc không cho phép công ty cung cấp các tài liệu kiểm toán mà EYHM đang nắm giữ. Nhưng tòa đồng ý với SFC, luật không cấm đưa ra các tài liệu. EY kháng cáo rằng tòa đã sai lầm trong vấn đề các tài liệu này. Sau khi nộp lên một chồng tài liệu kiểm toán cho SFC, EY dừng kháng cáo vào năm 2015. Về phần mình, SFC hài lòng khi tất cả tài liệu họ yêu cầu đã được cung cấp, và EY đã tuân thủ các yêu cầu liên quan. SFC dùng cơ hội này để nhắc nhở các công ty kiểm toán Hồng Kông về nghĩa vụ cung cấp các giấy tờ cho SFC khi được yêu cầu, theo Điều lệ Chứng khoán và Hợp đồng Tương lai:

> Trường hợp nào cũng sẽ như vậy thậm chí nếu các tài liệu/sổ sách được yêu cầu do các nhánh liên kết hay đại lý ở Đại lục nắm giữ thay cho các kiểm toán viên Hồng Kông, phải có sự cho phép của các nhà chức trách Đại lục. Tương tự, kiểm toán viên có nghĩa vụ nhận diện sổ sách ở Đại lục và tìm cách để họ chấp nhận.

Theo Mark Steward, Giám đốc Điều hành của SFC, "EY lẽ ra đã có thể tránh được cuộc tranh tụng nếu tiến hành tìm kiếm thỏa đáng tại chính các văn phòng của công ty ở Hồng Kông và hợp tác

với các nhà chức trách Đại lục khi cần thiết để có được sự chấp thuận đối với sổ sách do các công ty liên kết ở Đại lục tạo ra". Các nhà điều tiết đã đúng khi lo ngại về quy tắc hành xử kiểm toán và các tài liệu kiểm toán, như vụ án sau cho thấy.

Án lệ Akai

Công ty: Akai Holdings, một tập đoàn đồ điện tử đăng ký tại Hồng Kông, do James Ting thành lập năm 1982. Vào thời kỳ đỉnh cao, doanh số thường niên của công ty là hơn 4 tỷ đô-la, với hơn 100 nghìn nhân viên và nhiều thương hiệu hàng đầu, như Akai Electric và Singer Sewing Machine. Đầu năm 1999, công ty báo cho các cổ đông là công ty nắm giữ số tài sản trị giá 2,3 tỷ đô-la. Ernst & Young là đơn vị kiểm toán cho Akai.

Hành vi ăn cắp: Tháng 7 năm 2000, Akai báo cáo khoản thua lỗ năm lớn nhất trong lịch sử Hồng Kông, 1,72 tỷ đô-la. Trên tờ *South China Morning Post*, Naomi Rovnick đã viết bài tường thuật chi tiết bê bối phía sau số liệu đó. Theo Rovnick, Ting bị cáo buộc tham ô hơn 800 triệu đô-la của công ty, và tội dùng các tài khoản ngân hàng và các khoản đầu tư ma để xóa dấu vết.

Các ngân hàng: Những ngân hàng cho Akai vay – gồm HSBC và Standard Chartered – bị công ty này nợ 1,1 tỷ đô-la và đã được phép thanh lý công ty.

Các thanh lý viên: Tháng 9 năm 2001, khi các thanh lý viên Borrelli Walsh đến hiện trường, "Akai chỉ có số tiền mặt và tài sản trị giá 167 nghìn đô-la, không có nhân viên, không tài sản, không nhãn hiệu được bảo hộ, và chỉ có vài thùng đựng sổ sách cùng hồ sơ". Số tài liệu còn lại "vô dụng", cơ bản bao gồm "giấy tờ vận chuyển và hóa đơn xuất nhập khẩu".

Các tài liệu thật: Thanh lý viên đã hỏi EY về tài liệu liên quan tới những lần công ty làm kiểm toán cho Akai. EY từ chối giao ra,

mãi đến năm 2013, thanh lý viên mới lấy được một trát của tòa buộc công ty thực hiện. Thậm chí lúc đó, họ vẫn không nộp hết toàn bộ tài liệu. Vì thế thanh lý viên đã quay lại tòa. Thẩm phán Kwan rất phê bình EY: Công ty đã "làm mất quá nhiều thời gian và công sức cần thiết để định vị các tài liệu thất lạc trong chính hồ sơ của công ty". EY "phải nắm rõ các hồ sơ của chính mình hơn bất cứ ai. Thật không thể chấp nhận khi một công ty được thiết lập với tư cách hưởng ứng viên hàng đầu lại không duy trì được một hệ thống sắp xếp hồ sơ hợp lý, tạo điều kiện truy hồi các tài liệu".

Vụ án: Thanh lý viên đã đệ đơn đòi 1 tỷ đô-la, kiện EY thiếu trách nhiệm trong các vụ kiểm toán tại Akai và liên quan tới sự sụp đổ của công ty.

Các cuộc kiểm toán: Thông qua các luật sư của mình, thanh lý viên cho rằng EY thực tế làm được rất ít trong quá trình kiểm toán Akai. David Sun Tak-kei, cộng sự kiêm vai trò soát xét độc lập trong các hợp đồng kiểm toán từ năm 1991 đến năm 1999, được cho là chỉ đăng ký làm việc tổng cộng bảy tiếng đồng hồ về vấn đề Akai trong suốt ba năm trước cuộc sụp đổ. Rovnick thuật chi tiết vì sao EY bị buộc tội không sử dụng hợp lý các quy trình kiểm toán: Các thanh lý viên tuyên bố các kiểm toán viên "không có hầu hết các hồ sơ tài liệu vẫn được kỳ vọng ở một kiểm toán viên công ty, chẳng hạn các văn bản về kế hoạch kiểm toán hay kế hoạch kiểm toán chi tiết, và không hề có những quy trình bằng văn bản về vấn đề kiểm tra số dư tiền mặt của Akai hay soát xét sổ cái chung của công ty". EY được cho là đã không thể tìm ra bằng chứng độc lập chứng minh các tài khoản ngân hàng và đầu tư của Akai là có thật. Thậm chí tồi tệ hơn, các thanh lý viên cáo buộc EY ngụy tạo và giả mạo các tài liệu liên quan đến các cuộc kiểm toán, rồi sử dụng "chứng cứ" có được từ đó vào trong phiên tòa xử tội thiếu trách nhiệm.

Bắt giữ: Cục Chống Tội phạm Thương mại của Hồng Kông (Commercial Crime Bureau) đã bất ngờ khám xét các văn phòng của EY và bắt giữ cộng sự Edmund Dang, người đã tham gia các cuộc kiểm toán của Akai. Dang đã nộp tiền bảo lãnh để được thả tự do và không bị kết án.

Hòa giải: Dùng chiến lược cứng rắn tại tòa, EY đã hòa giải vào năm 2009 – không thừa nhận trách nhiệm pháp lý. Theo cách nói của Rovnick, mạng lưới toàn cầu của EY "đã phải đào sâu vào những chiếc két bảo hiểm của công ty" để trả tiền hòa giải, được cho là khoảng 200 triệu đô-la.

Thổi phồng

Án lệ Akai có một đoạn kết kỳ lạ. Không lâu sau khi trả tiền hòa giải, EY đã chuyển sang dàn xếp một vụ án thiếu trách nhiệm khác liên quan đến một khách hàng Hồng Kông. Năm 2006, Moulin Global Eyecare bị giải thể với 2,7 tỷ đô-la Hong Kông tiền nợ. Các thanh lý viên của Moulin, Ferrier Hodgson, đã đòi khoảng 250 triệu đến 300 triệu đô-la Hồng Kông từ EY.

Moulin tự nhận sản xuất hơn 15 triệu khung kính một năm cho các nhãn hiệu như Benetton và Nikon. Mặc dù vậy, công ty được cho là đã thổi phồng doanh thu và quy mô doanh nghiệp. Rovnick đưa tin Ferrier Hodgson đã thông báo với các bên cho vay, "một trong bốn khách hàng lớn nhất của Moulin thực ra là một nhà hàng Trung Hoa ở McCook, một thị trấn tám nghìn dân ở Nebraska". Cục Chống Tội phạm Thương mại Hồng Kông đã bố ráp các văn phòng của Moulin vào tháng 7 năm 2005. Đây chỉ là một trong vài nét tương đồng giữa vụ án Moulin và Akai. Vụ thứ nhất đã tạo thành ảnh hưởng thấy rõ lên EY. Rovnick kết luận: "Sau vụ Akai, Ernst & Young không còn muốn có một cuộc chiến công khai khác về cáo buộc thiếu trách nhiệm trong kiểm toán, liên quan tới một khách hàng cũ bị cho là lừa đảo nữa."

Trong một hành vi dân sự riêng rẽ, các chủ nợ của Moulin đã kiện KPMG, đòi 471 triệu đô-la Hồng Kông vì đóng vai trò là bên kiểm toán của công ty trước khi EY tiếp nhận vào năm 2002.

Những lịch sử Trung Hoa

Ẩn dưới những cuộc chiến gần đây về các tài liệu kiểm toán chính là câu hỏi căn bản về Big 4 ở Trung Quốc. Trong một hệ thống chủ nghĩa tư bản nhà nước tập trung, một mô hình kiểm tra độc lập, phi tập trung, chuyên nghiệp có tính khả thi như thế nào? Một mô hình dịch vụ chuyên nghiệp kiểu cũ có thể tồn tại trong một thế giới với cách quản trị khác và những ranh giới rất khác giữa doanh nghiệp và nhà nước hay không? Nếu không thể, các rủi ro dành cho Big 4 đã hiển lộ rõ ràng.

Bốn công ty đã đưa mình vào khung quản lý luật phức tạp ở Trung Quốc. Chuyến ghé thăm Trung Quốc có thể khiến họ mất quyền kiểm soát nhân viên, các dịch vụ và các chuẩn mực của họ và – có lẽ nghiêm trọng nhất – là các thương hiệu của họ. Để hiểu được tình huống gay go này, ta cần nhìn vào lịch sử ở Trung Quốc của các công ty, chia thành vài giai đoạn riêng biệt. Muốn làm vậy, chúng tôi rút ra từ chính phân tích và trải nghiệm của mình, cùng với tác phẩm của Richard Macve, giảng viên danh dự môn kế toán của Đại học London School of Economics; Peter J. Williamson của Đại học Judge Business School, Cambridge; và Paul Gillis, sau 28 năm làm việc tại PwC, phần lớn là tại Trung Quốc, đã nghỉ hưu sớm để nghiên cứu lịch sử của Big 4 ở Trung Quốc.

Thầy kế toán

Các nhà buôn và kế toán viên Trung Quốc đã biết đến thuật ghi sổ kép từ rất sớm, thời Phục hưng, nhưng phần lớn vẫn duy trì hệ thống tài khoản thu và chi cho đến tận đầu thế kỷ 19.

Cuốn *Interlocking Bookkeeping* của Xi Yong Kai ra đời năm 1905, và cuốn *Bank Bookkeeping* của Xie Lin và Meng Sen năm 1907 là những nỗ lực quan trọng nhằm kết hợp hài hòa các khái niệm ghi sổ kép với thuật ghi sổ truyền thống của Trung Quốc. Năm 1916, Ngân hàng Trung Hoa đã chính thức áp dụng kế toán sổ kép.

Lịch sử buổi đầu của Big 4 ở Trung Quốc phản chiếu thời kỳ lịch sử ban sơ của họ tại Mỹ. Các công ty Anh Quốc chủ yếu lập văn phòng ở Trung Quốc để phục vụ các công ty Anh đang hoạt động ở đó. Vào đầu thế kỷ 20, thương mại Hồng Kông và Thượng Hải là những vườn ươm lớn của nghề kế toán ở Trung Quốc. Lowe & Bingham đã bắt đầu ở Hồng Kông năm 1902 và Thượng Hải năm 1906, và cuối cùng trở thành công ty thành viên của PricewaterhouseCoopers ở Trung Quốc. Haskins & Sells đặt chân đến Thượng Hải năm 1917.

Các kế toán công được cấp phép ở Trung Quốc tự nhận mình là *"kuaijishi"*, hay "thầy kế toán", một thuật ngữ được dịch tương đương với "kế toán viên công chứng" hay "kế toán viên giám định". Vấn đề này không tạo thành rắc rối nào. Paul Gillis đã diễn tả câu chuyện diễn ra vào tháng 4 năm 1925, khi Đại sứ Anh viết thư gửi Bộ Ngoại giao Trung Quốc, "than phiền về việc sử dụng gây bối rối và không thỏa đáng của thuật ngữ 'kế toán viên công chứng', vì các kế toán viên Anh quốc đã được gọi là kế toán viên công chứng và những chuẩn mực nghiêm ngặt được áp dụng cho chức danh".

Phía Trung Quốc vặn rằng các kế toán viên Anh đã tự xưng là *kuajishi* bằng tiếng Trung, một thuật ngữ có cách dùng cũng đòi hỏi đáp ứng những chuẩn mực nghiêm ngặt tương đương. Họ nói: "Ngoài ra, nếu họ dùng thuật ngữ 'kế toán viên công chứng được cấp phép', rất có thể họ sẽ nhận được phàn nàn giống vậy từ những người Mỹ."

Tinh hoa Trung Quốc

Cuộc cách mạng Trung Hoa năm 1949 là một bước lùi lớn đối với các công ty kiểm toán phương Tây. Đến năm 1962, nền kinh tế Trung Quốc đã quốc hữu hóa hoàn toàn, và trong 18 năm tiếp theo, nghề kế toán công chứng đơn giản là không tồn tại ở Trung Quốc.

Nhưng khi Trung Quốc bắt đầu mở cửa nền kinh tế vào những năm 1980, các công ty nước ngoài bị dụ dỗ bởi tầm cỡ cơ hội mà Trung Quốc có thể đem lại. Trong khi các ông lớn (lúc đó là Big 8) bị cấm làm kiểm toán ở Trung Quốc, họ thành lập các văn phòng đại diện để tư vấn cho các công ty nước ngoài sở hữu kinh doanh trong một nền kinh tế vừa mở cửa. Phần lớn công việc được tiến hành trong những căn phòng chật chội của khách sạn Bắc Kinh hay khách sạn Jianguo. Big 8 thậm chí không thể trực tiếp thuê nhân viên. Các cơ quan chính phủ Trung Quốc như Công ty Dịch vụ Nguồn nhân lực dành cho Doanh nghiệp Nước ngoài đã cung cấp và quản lý các nhân viên địa phương cho họ.

Tình hình ở Hồng Kông, vẫn là thuộc địa Anh đến năm 1997, thì khác. Với xuất thân Anh Quốc, các công ty lớn, đặc biệt là Price Waterhouse và KPMG, nắm địa vị thống trị trong các công ty kiểm toán: Năm 1988, vốn là kỳ nguyên của Big 8 ở những nơi khác, ở Hồng Kông, bốn công ty lớn nhất cũng chiếm gần 87% thị phần.

Năm 1992, các công ty đã giành được quyền thực hiện kiểm toán ở Trung Quốc Đại lục. Mặc dù buộc phải vận hành theo kiểu liên doanh với các tổ chức nhà nước, "các ông lớn" đã nhanh chóng đảm bảo một vị trí thống trị trong thị trường dành cho đầu tư nước ngoài và IPO. Các kế toán viên địa phương ví cuộc xâm nhập của các công ty quốc tế như một "sự xâm lược văn minh của các quý ông". Việc tham gia cùng các công ty này giống như "khiêu vũ với bầy sói".

Trong nhiều năm, các chi nhánh ở Trung Quốc dựa vào "những người giỏi giải quyết vấn đề" có lắm mối quan hệ và những chiến lược thông minh để lách luật. Trong khi các cộng sự là người nước ngoài, vốn không được cấp phép là kế toán viên công chứng Trung Quốc (CPA), đã thoát khỏi sự giám sát của Trung Quốc, nhưng họ vẫn không thể ký vào các báo cáo kiểm toán ở đó. Để một cộng sự người Trung Quốc ký vào công việc do một cộng sự không được cấp phép thực hiện là một kế sách, nhưng rõ ràng chưa đủ lý tưởng.

Một lần nữa đứng vững ở Trung Quốc Đại lục, các công ty đã phải chọn tên tiếng Trung. PwC đã chọn những ký tự Trung là *pu* và *hua*: Theo Paul Gillis, những ký tự này được xem là "đại diện ngữ âm tốt nhất cho PW". *Pu Hua* còn có một tầng nghĩa rộng hấp dẫn: Nó có thể dịch thành "tinh hoa Trung Quốc". Tương tự, Ernst & Young đã trở thành *Anyong* và Peat Marwick thành *Bimawei*.

Sau khi Trung Quốc gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (World Trade Organization), Big 4 được phép tách khỏi các hợp danh liên doanh thuộc sở hữu nhà nước. Gillis đã nói về việc quyết định đó mở ra những cơ hội và tham vọng mới ra sao cho các công ty. Họ nhanh chóng tăng trưởng thành các công ty tầm cỡ, mỗi công ty có hơn 4.000 nhân viên chuyên môn, "và các công ty bắt đầu nhắc đến những ngày không xa, khi các hãng Trung Quốc sẽ cạnh tranh với các hãng tại Trung Quốc để giành vị trí 'lớn nhất' trong các mạng lưới Big 4". Ban đầu tập trung hỗ trợ các công ty thuộc sở hữu nước ngoài ở Trung Quốc, các công ty sẽ sớm kiếm được phần lớn lợi nhuận từ chính các công ty của nước này.

Trung Quốc đã công nhận các nghiệp vụ kế toán phương Tây là cần thiết cho nền kinh tế thị trường. Vào những năm 1990, Bộ Tài chính Trung Quốc và Ngân hàng Thế giới đã mời Deloitte và PwC hỗ trợ Trung Quốc phát triển các chuẩn mực kế toán,

giáo dục liên tục và các khuôn khổ điều tiết hài hòa với các chuẩn mực quốc tế. Đến năm 2006, Trung Quốc phần lớn đã áp dụng được Các Chuẩn mực Báo cáo Tài chính Quốc tế.

Công nghiệp hóa và thương mại hóa chóng mặt của Trung Quốc đã gây nên cảnh thiếu kiểm toán viên. Năm 2008, một đại diện của Deloitte nói, Trung Quốc Đại lục cần 350 nghìn kế toán viên đạt chất lượng – ít hơn con số hơn 600 nghìn CPA ở Mỹ cùng kỳ, nhưng nhiều hơn so với 130 nghìn thành viên trong Hội Kế toán Công chứng được cấp phép của Trung Quốc (Chinese Institute of Certified Public Accountants – CICPA). Ở Trung Quốc, có nhiều công ty thuộc sở hữu nhà nước hơn là các kế toán viên đạt chuẩn.

Chuyện "cướp nhân sự" trắng trợn là hệ quả của tình trạng khan hiếm. Anthony Wu, chủ tịch của EY ở Trung Quốc, đã thừa nhận: "Chúng tôi không có cách nào khác, ngoài trả mức lương cao hơn để tuyển được những nhân viên kế toán giàu kinh nghiệm từ các công ty kiểm toán Trung Quốc khác." Nền kinh tế và nhân khẩu học khiến tình trạng nhân sự càng thêm khốc liệt. Giữa cơn bùng nổ ở Trung Quốc, nhân sự được đào tạo trong ngành tài chính là hiếm có khó tìm; các cơ hội của họ trong ngành và ở những nơi khác đều vô cùng phong phú, và tỷ lệ giữ chân nhân sự thì thấp.

Kỳ thị

Hiện nay, mỗi công ty thuộc Big 4 đều đang vận hành các chi nhánh ở Trung Quốc Đại lục và Hồng Kông như một doanh nghiệp đơn lẻ. Nhưng di sản của những lịch sử phân tách của họ vẫn còn. Trong nhiều năm, các mối quan hệ chuyên môn giữa người Đại lục và người từ Hồng Kông, và giữa người gốc Hoa và người gốc Anh, bị bao phủ bởi những định kiến văn hóa. Các cộng sự sinh ra ở Anh đang làm việc tại Hồng Kông bị mỉa mai là

"Rác" (FILTH) – "Thất bại ở London, qua Hồng Kông thử sức." Paul Gillis miêu tả Trung Quốc là nơi nương náu cho những Big 4 đánh liều: "Đối với nhiều người có thành tích công việc thấp hơn, chấp nhận tìm kiếm cơ hội, Trung Quốc có lẽ là cơ hội cuối của họ với công ty. Một cộng sự đã quan sát thấy rằng công ty ở Trung Quốc của họ đã được xây dựng bằng những lời từ chối và rũ bỏ."

Những định kiến đến từ đủ hướng:

> Một số cộng sự đến từ phương Tây đã ví các nhân sự hải ngoại làm việc tại Trung Quốc là lính đánh thuê Hồng Kông, đến Trung Quốc có mỗi việc là gặt hái những mức lương cao hơn có sẵn, chẳng có hứa hẹn phát triển gì cho nghiệp vụ ở bản địa. Nhân sự nội địa thường than phiền về các nhân viên nước ngoài ở Trung Quốc, cụ thể là những người đến từ Hồng Kông, cứ như là đến để đánh cắp quyền lợi của họ.

Một số cộng sự không phải người Trung của Big 4 ở Trung Quốc là những bức tranh biếm họa kiểu Anh, như trường hợp Tom "Thangliena" Lewin. Khi cuộc sáp nhập giữa Price Waterhouse và Coopers & Lybrand được công bố, Ngài John Stuttard, chủ tịch người Anh của Coopers ở Trung Quốc, đang du ngoạn xuyên Tây Tạng trong cuộc đua lái xe đường trường từ Bắc Kinh tới Paris – và ông lái chiếc Rolls-Royce 1934 màu hồng của mình.

Bình đẳng

Trong những vụ án như vụ Longtop, Trung Quốc đã thể hiện rất rõ quan điểm của mình đối với quyền hạn của các nhà điều tiết không phải người Trung Quốc. Theo Ủy ban Điều tiết Chứng khoán Trung Quốc, "sự hiện diện của các nhà điều tiết nước ngoài hoạt động trên đất Trung" là "vi phạm chủ quyền của Trung Quốc". Việc cấm các nhà điều tiết nước ngoài có bao gồm lệnh

cấm Peek-a-boo đến Trung Quốc để thanh tra các kiểm toán viên hoạt động ở Trung Quốc đã có đăng ký với nhà quản lý phía Mỹ.

Năm 2009, trong một lá thư nhận xét về các quy định thanh tra đề xuất, CRCS đã thông báo cho SEC về lập trường của Trung Quốc:

> Lập trường của chúng tôi vẫn giữ nguyên, ví dụ, việc thanh tra xuyên biên giới phải tuân thủ các nguyên tắc tôn trọng chủ quyền lẫn nhau và hợp tác bình đẳng... Để xử lý những thách thức trong thanh tra xuyên biên giới, vấn đề nảy sinh bởi niêm yết các công ty đại chúng trong những khu vực tài phán đăng ký, SEC và CSRC nên làm việc cùng nhau một cách bình đẳng theo đúng khuôn khổ hiện hành trong hợp tác quản lý, điều tiết. Vì vậy, việc giám sát các công ty kiểm toán Trung Quốc phải hoàn toàn dựa trên công tác của CSRC... Chúng tôi mạnh mẽ phản đối việc PCAOB thanh tra bất cứ công ty kiểm toán Trung Quốc nào trước khi giữa Trung Quốc và Mỹ đạt được đồng thuận.

Một tay đấm

Một số ngành của nhà nước Trung Quốc đã tỏ địch ý rõ ràng với Big 4. Một cách đẩy lùi cuộc xâm nhập của các công ty nước ngoài là đối đầu trực diện với họ trên thị trường. Các nhà điều tiết ngành kế toán Trung Quốc đã chú ý đến ý tưởng tạo ra một Big 4 Trung Quốc – hay một Big 1, hay một Big 10. Những năm 1990, CICPA là nhà điều tiết chính của ngành kế toán ở Trung Quốc. Ding Pingzhun, người đứng đầu CICPA, đã tin rằng Trung Quốc cần dưỡng thành một công ty bản địa đủ lớn để cạnh tranh với những "ông lớn" nước ngoài. Ding gọi công ty trong giả thiết là "Big 1". Sự sáp nhập giữa Coopers & Lybrand và Price Waterhouse đã trao cho Ding cơ hội nhìn thấy rõ kế hoạch của mình. Gillis miêu tả kế hoạch như sau:

> Công ty sẽ được thành lập thông qua sáp nhập bốn công ty: Zhang & Chen CPAs; liên doanh Coopers & Lybrand CIEC với CITIC do Zhang Ke quản lý; Yangcheng CPAs, một công ty địa phương ở Quảng Châu có mối liên kết mập mờ với Coopers & Lybrand; và PW Da Hua, liên doanh của PW với SUFE ở Thượng Hải. Ding cứ nghĩ cuộc sáp nhập sẽ tạo thành một công ty do nhân sự Trung Quốc kiểm soát. "Chúng tôi hy vọng *ông lớn* này sẽ không thể bị những người nước ngoài tùy ý điều khiển."

Như vậy, Ding đã dự đoán được, các công ty địa phương có thể "hợp lực để tạo thành một tay đấm" và tuyên chiến với "những ông lớn" nước ngoài. Đã từng có vài đề xuất kiểu này trước đó. Chính phủ Trung Quốc từng bảo trợ cho sự trỗi dậy của các đối thủ thuộc sở hữu địa phương trong những khu vực như sản xuất xe ô tô, đồ điện tử và sản xuất máy móc lớn. Dù thế, kế hoạch của Ding lại vấp phải sự phản đối mạnh mẽ trong và ngoài nước. Ông đã bị vượt mặt, một sự thật mà ông ghi lại đầy tiếc nuối trong hồi ký: "Cứ như vậy, PricewaterhouseCoopers đã nuốt gọn các công ty kiểm toán lớn, nổi tiếng ở Trung Quốc vào thời đó. Giấc mơ của chúng tôi tan tành vì sự xâm lược văn minh của họ."

Sau đó, Ding và các đồng sự chuyển sang một chiến lược sửa đổi còn tham vọng hơn. Không chỉ một, mà 10 công ty Trung Quốc sẽ đối đầu với Big 4. Năm 2007, CICPA tung ra một chiến lược mới trong một tài liệu mang tiêu đề *Những quan điểm trong thúc đẩy các công ty kiểm toán Trung Quốc cạnh tranh hơn và lớn hơn*: "Chiến lược đã thiết lập một mục tiêu dài 5 tới 10 năm cho Trung Quốc phát triển 10 công ty kiểm toán quốc tế hóa, có năng lực phục vụ các công ty Trung Quốc trên toàn cầu." Nếu quy mô lớn, các công ty kiểm toán thuộc sở hữu của Trung Quốc có thể phục vụ những công ty lớn, niêm yết ở nước ngoài, thuộc sở hữu nhà nước của Trung Quốc, "an toàn của thông tin kinh tế

quốc gia" sẽ có khả năng được bảo vệ tốt hơn. Cuối cùng, Quốc vụ viện, cơ quan chấp hành cao nhất của Trung Quốc, đã chấp nhận các đề xuất về "Big 10 Trung Quốc" này. Các đề xuất đã trở thành chính sách nhà nước chính thức trong sự thắng lợi cho CICPA và một bước lùi lớn đối với Big 4.

Dữ liệu do Paul Gillis cung cấp, ông đã theo dõi doanh thu của các công ty kiểm toán lớn ở Trung Quốc trong vài năm, cho thấy chính sách mới đang tạo ra một tác động. Trong khi các con số gần nhất (của năm 2015) ghi nhận PwC ở vị trí thứ nhất, Gillis đánh giá PwC có khả năng rớt xuống hạng hai, xếp sau Ruihua. Deloitte, EY và KPMG đang nằm ở vị trí thứ tư, năm và sáu (BDO xếp thứ ba) và các thị phần của họ trong những năm qua đang trượt dốc.[1]

Như vậy, những căng thẳng leo thang trong thương mại và quân sự giữa Mỹ và Trung Quốc có vẻ xuất hiện song song với sự "ảm đạm" của điều tiết kiểm toán. Với thái độ kém thân thiện này, đi kèm các chính sách giống "Big 10 của Trung Quốc", các rủi ro đối với Big 4 là rõ rệt. Bất chấp di sản là vị trí vững vàng ở Hồng Kông và địa vị vất vả đạt được từ những khởi nguồn tầm thường trong những năm 1980, Trung Quốc Đại lục – nền kinh tế sẽ sớm trở thành lớn nhất thế giới, một nơi dường như là cơ hội cho rất nhiều doanh nghiệp – có lẽ là nơi đầu tiên Big 4 rơi khỏi đài cao của mình.

[1] Một điểm thú vị là công ty dẫn đầu thị trường trong tương lai gần, Ruihua, là một công ty thành viên của Crowe Horwath, mà tháng 7 năm 2017, công ty liên kết Hồng Kông của nó đã bị PCAOB cấm kiểm toán cho các công ty thương mại Mỹ trong ba năm.

PHẦN IV

NHỮNG NĂM "XẾ CHIỀU"

Ta có thể học hỏi được rất nhiều từ lịch sử của những thách thức và tai họa của Big 4. Trong phần này, chúng tôi dùng những bài học đó để khám phá tương lai của Big 4, cũng như việc kết hợp những áp lực cũ và mới dường như đã buộc các công ty phải chuyển mình triệt để ra sao. Các áp lực bao gồm thay đổi công nghệ, hành động điều tiết và cạnh tranh đột phá. Những điểm này rất có thể ảnh hưởng tới con người, quyền sở hữu, cấu trúc, các mạng lưới, các dịch vụ và các phương pháp của các công ty. Những tác động mang tính phương pháp luận đã đang biểu hiện ở cấp cơ sở, tái lập kỹ thuật cơ bản của các dịch vụ tư vấn, kiểm toán và thuế vụ.

Chương cuối trong phần này trở lại với thành Florence thời Phục hưng và lịch sử của Ngân hàng Medici, cung cấp một minh chứng giàu thông tin, cho thấy làm thế nào một tổ chức quốc tế, đa dạng và mạng lưới rộng rãi có thể đi đến bước sụp đổ.

13

ĐỘT PHÁ

Kỹ thuật lỗi thời của Big 4

Bị tước đoạt bởi hiện thực

Kể từ khi nền kinh tế Trung Quốc mở cửa lại, các cơ quan chính phủ và các doanh nghiệp quốc doanh đã nhanh tay gom các bằng sáng chế và sở hữu trí tuệ khác trong những lĩnh vực đa dạng như lò vi sóng, các nguyên tố đất hiếm, viễn thông và năng lượng mặt trời. Lĩnh vực kế toán và kiểm toán cũng được xác định là những phạm vi trọng tâm cần tập hợp sở hữu trí tuệ. Theo Paul Gillis, các viên chức Trung Quốc ban đầu coi các liên doanh với Big 4 là công cụ để chuyển giao kỹ thuật từ những công ty đó sang Trung Quốc. Kế hoạch là vậy mãi đến khi giới chức dành thời gian tìm hiểu các công ty nước ngoài và kinh ngạc nhận ra: Kế toán công phụ thuộc rất ít vào các kỹ thuật độc quyền, và đa số có thể mua bán trực tiếp. Những cải cách cốt lõi mà nghề kế toán dựa vào từ lâu đã công khai; Big 4 chỉ có rất ít kỹ thuật để chuyển giao.

Nói như vậy không có nghĩa là kỹ thuật kế toán và kiểm toán là miễn phí, hay không có cải cách nào diễn ra. Thực tế, ngành kế toán ngày nay là một điểm nóng của đổi mới sáng tạo, và ảnh hưởng của nó lên Big 4 rất sâu sắc. Bức tranh công nghiệp phức hợp của ngành kế toán đang thay đổi chóng mặt theo nhiều cách khác nhau.

Các công ty tiền thân của Big 4 là những nhân chứng cho đột phá kinh tế trên quy mô lớn. Họ đã có mặt khi ngành đường sắt thay thế đường sông và ngựa trong vận chuyển hàng hóa lớn. Và khi ô tô thay thế ngựa và xe kéo trong vận chuyển cá nhân. Ngày nay, nhiều lĩnh vực ưu tiên và khách hàng của Big 4 đang trải qua quá trình đột phá số đẩy căng thẳng; ví dụ, hãy xét đến những ảnh hưởng của Uber và Airbnb lần lượt trong các lĩnh vực của họ. Các công ty đã thu được lợi nhuận trực tiếp từ những đột phá, chứng kiến sự trỗi dậy của các hãng hàng không giá rẻ và các nhà bán lẻ trực tuyến; những cách thức mới để mua vé du lịch, ăn ở, các dịch vụ tài chính và bất động sản; và những cách thức mới để cung cấp các tiện ích, giáo dục và các dịch vụ y tế. Dẫu vậy, giờ đây, tình thế đã xoay chuyển. Chính nghề kế toán và bản thân Big 4 đang là đối tượng của sự đột phá.

Accodex là một công ty kiểm toán mới, khai thác một số xu thế tân thời trong nghề – bao gồm đổi mới mô hình kinh doanh và sử dụng các phát triển mới về công nghệ thông tin – "nhằm dân chủ hóa các dịch vụ tình báo". Nhờ công nghệ đám mây của hãng và văn phòng hỗ trợ ở Manila, công ty được ghi nhận là "công ty đổi mới mạnh mẽ nhất ở Úc" tại Giải thưởng Kế toán Úc 2015. Hàng trăm, nếu không phải hàng nghìn, doanh nghiệp khởi nghiệp tương tự trong ngành kế toán đang xuất hiện trên khắp thế giới, trong đó nhiều đơn vị có sự góp mặt của các cựu nhân viên và cộng sự của Big 4. Ngày nay có nhiều công ty kiểm toán chẳng kém thời hoàng kim của Samuel Price.

Nền kinh tế thị trường tạm thời

Ở Úc, Shomalin Naidoo đã tạo "KPMG Marketplace" cho KPMG, một cổng thông tin trực tuyến kết hợp các nhân sự rảnh rỗi với các khách hàng đang cần hỗ trợ trong giai đoạn ngắn. Mục tiêu nhằm nâng cao khai thác nhân sự của KPMG và giúp dàn xếp

trong những lúc cao điểm và thấp điểm công việc. Các khách hàng trả một mức giá khuyến mại cho nhân viên Marketplace. Giữa lúc Marketplace đang chuẩn bị ra mắt, Naidoo đã chuyển sang PwC để bắt đầu làm Task Central với sứ mệnh:

> Phá vỡ ngành dịch vụ chuyên nghiệp thông qua việc thách thức cách các công ty tư vấn tiếp thị các dịch vụ của họ, tiếp cận khách hàng và giành được công việc.
>
> Giải pháp của chúng tôi là một nền tảng đơn giản giúp các công ty so sánh các dịch vụ và giá cả của một số công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới cũng như công ty địa phương.
>
> Các công ty có thể đăng các dự án và biệt phái ngắn hạn và sẽ nhận được báo giá/đơn chào từ một loạt công ty dịch vụ chuyên nghiệp trong vòng 24 giờ.

Task Central lấy cảm hứng một phần từ "nền kinh tế thị trường tạm thời", những công ty tuyển dụng lao động như Freelancer.com, Work Market, DesignCrowd và Task Rabbit. Work Market tự nhận là các khách hàng của mình đã giảm được 30-50% chi phí lao động, đồng thời nâng cao chất lượng và khả năng sinh lời. Thông qua tạo độ minh bạch hơn cho các đề xuất dịch vụ và giúp việc thay đổi giữa các nhà cung cấp dịch vụ trở nên dễ dàng hơn, những cổng thông tin như thế này đem đến mối đe dọa nền tảng cho mô hình kinh doanh của Big 4.

Những tân binh này chú trọng vào quá trình phân phối của các nhà cung cấp lực lượng lao động và dịch vụ. Về cơ bản, họ tạo ra và cải thiện "các thị trường ghép đôi". Những tân binh khác đang tạo ra đột phá ở cấp độ sâu hơn, thay đổi cách thức phục vụ các dịch vụ kế toán, và thực tế là thay đổi bản chất của những dịch vụ đó.

Dữ liệu lớn

Kiểm toán dựa trên công nghệ bao gồm áp dụng những tiến bộ như trí tuệ nhân tạo, học máy và "dữ liệu lớn". "Những robot kiểm toán" có thể thu thập dữ liệu của công ty. Các thuật toán có thể tìm kiếm những chỗ dị thường, như việc sử dụng thẻ tín dụng bất thường của một giám đốc điều hành, hay những biểu đồ cho thấy các vi phạm điều được ủy thác, hay tổng chi phí vận hành bị thổi phồng, hay những bút toán kế toán tạo ra vào những thời điểm kỳ lạ. Các chương trình phân tích số hóa, ít cần đến sức lao động tập trung như kiểm toán truyền thống, có thể lồng ghép vào các hệ thống doanh nghiệp – chẳng hạn các chương trình dùng cho mua sắm, nhân sự, tuân thủ kỷ luật và báo cáo – và có thể phân tích, báo cáo thông tin tài chính theo thời gian thực. So sánh với kiểm toán truyền thống, những chương trình như vậy có thể hữu hiệu hơn rất nhiều trong nhận diện gian lận.

Trong thời đại của kiểm toán dựa trên công nghệ, gần như mọi nhiệm vụ tính toán đều đột nhiên trở nên thực tế. Ví dụ, dữ liệu lớn cho phép thực hiện nghiên cứu toàn diện các giao dịch của công ty, mà không cần phương thức chọn mẫu cố hữu. Đúng là trước kia các kiểm toán viên không thể hy vọng xác minh được nhiều hơn một phần nhỏ của hàng triệu giao dịch mà các khách hàng đã thực hiện trong quá trình kinh doanh. Chọn mẫu, một đặc điểm cốt lõi trong kiểm toán hiện đại, là vì tính thực tiễn. Tuy nhiên, hiện nay, điều bất khả thi đang trở thành khả thi. Thay vì cứ thêm kiểm toán viên, các phương pháp mới nghiên cứu kỹ lưỡng các doanh nghiệp phức hợp nhờ triển khai các hệ thống và sản phẩm "theo dấu dòng tiền" và dựng lên một bức tranh hoàn thiện về kết quả hoạt động và tính chính trực của doanh nghiệp. Các công nghệ kiểu này là kiểm toán đột phá nền tảng.

Dù vậy, các công cụ của kiểm toán dựa trên công nghệ không nhất định phải phù hợp với mô hình Big 4. Những kiểu tổ chức

khác cũng đang nổi bật trong ngành. Các công ty phần mềm đang phát triển các chương trình phân tích. Những công ty tích hợp hệ thống và các nhà cung cấp chuyên gia nhỏ đang đem lại các dịch vụ phân tích. Kinh tế học của nghề kế toán đã chuyển dịch nghiêng về những doanh nghiệp nhanh gọn và ít tập trung lao động.

Tự huyễn hoặc

Ngay trong mảng dịch vụ tư vấn, Big 4 cũng đang trải qua công cuộc đột phá công nghệ và cạnh tranh mới. Trong một thời điểm, khi Big 4 đối mặt với cạnh tranh căng thẳng về nhân sự, khách hàng và vốn, họ còn phải đương đầu với sự cạnh tranh vô tiền khoáng hậu trên thị trường ý tưởng. Thị trường đó đang ngày càng trở nên chật chội. Các chi phí gia nhập ở mức thấp và còn đang giảm. Big 4 đối mặt với cạnh tranh từ mọi phương hướng – từ các trường đại học, các tổ chức nghiên cứu phi lợi nhuận, các cơ quan hành chính chính phủ (chẳng hạn các ủy ban dịch vụ công và các văn phòng kiểm toán) và các công ty chiến lược hàng đầu như "Elite Three", và từ những người chơi quy mô nhỏ hơn với tổng chi phí vận hành thấp và tính linh hoạt cao. Nhóm này bao gồm các blogger, freelancer, nhà môi giới trực tuyến, người sử dụng nguồn lực đám đông (crowdsourcer) và doanh nghiệp tư nhân, nhiều người trong đó là cựu nhân viên Big 4. Như David Maister và các đồng tác giả của ông đã nhấn mạnh, "một trong những hình thái tự huyễn tệ nhất (của một nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp) là mặc định một người đang bán tri thức được chuyên môn hóa và rằng nó có giới hạn".

Kaggle là ví dụ điển hình về những tân binh. Thành lập năm 2000 bởi nhà kinh tế học người Úc Anthony Goldbloom (và được Google mua lại năm 2017), Kaggle là một nền tảng khoa học dữ liệu trong đó các công ty và các nhà nghiên cứu đăng lên số liệu

của họ, và các nhà thống kê học và nhà phân tích trên khắp thế giới cạnh tranh để đưa ra những thuật toán và mô hình tốt nhất. Nền tảng vận dụng mạnh những đổi mới trong lĩnh vực huy động nguồn lực đám đông, học máy, điện toán đám mây và dữ liệu lớn. Tận 800 nghìn thành viên của Kaggle (gọi là Kaggler) cạnh tranh số tiền do các công ty như Facebook, General Electric và Merck trao thưởng.

Các nền tảng tương tự bao gồm SIGkDD (tổ chức cuộc thi mô hình dự đoán "KDDCup"); CrowdANALYTIX; HackerRank; Clopinet, DrivenData; TunedIT; TopCoder; Analytics Vidhya; và trang web của Trung Quốc, Tianchi. Wikistrat huy động nguồn lực đám đông phân tích thông qua một mạng lưới các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Những người chơi mới này và những người khác đang chuyển đổi việc cung cấp phân tích và các giải pháp. Internet đang tạo ra những thị trường mới của các ý tưởng, và đang phân hóa dịch vụ tư vấn. Lời tư vấn đang trở thành một hàng hóa, và điều này không thể sửa đổi.

Tương lai số hóa

Đột phá số là đặc điểm của tất cả các kịch bản tương lai liên quan đến Big 4. Hình thức đặt hoạt động ở nước ngoài (offshoring), huy động nguồn lực đám đông và cung cấp từ xa cũng vậy. Sự cạnh tranh từ các cửa tiệm nhỏ, các công ty có vốn hóa rất nhỏ và những thương hiệu cá nhân. Chuẩn mực hóa, phổ thông hóa, tự động hóa, phi cá nhân hóa, miễn trung gian hóa, thủ tục hóa, chuyên môn hóa, đơn giản hóa.

Việc phổ thông hóa các dịch vụ kế toán là một triển vọng đáng sợ đối với Big 4, thế nhưng nhiều dịch vụ của họ đang đối mặt với một số hình thức phổ thông hóa trong tương lai. Thiết kế khảo sát, thu thập dữ liệu, phục hồi dữ liệu, nhận diện các bên liên quan, quản lý tri thức, quản lý dự án, các hệ thống dịch vụ

doanh nghiệp (như làm hóa đơn, các khoản phải trả và các sổ cái chung), lập sơ đồ logic đầu tư, các dịch vụ định giá tài sản, tính toán chi phí vốn, đánh giá chương trình, lập kế hoạch kinh doanh – tất cả đều dễ tổn thương trước những kiểu cung cấp quy mô lớn, giá rẻ hay từ xa.

Rất dễ nhận thấy có bao nhiêu sản phẩm cốt lõi của Big 4 có thể bị thay thế bởi một chương trình máy tính, một hệ phương trình, một cuốn sách, một trang web hay một dịch vụ đăng ký thành viên – hay đơn giản bởi một người ở xa, chi phí không quá đắt. Những cuộc kiểm toán đầu tiên đã được thiết kế để giải quyết các vấn đề về khoảng cách và tính minh bạch; kiểm toán viên là đôi mắt và đôi tai dành riêng cho chủ nhân hoặc chủ sở hữu hoặc người cấp quỹ. Trong một thế giới minh bạch và kết nối mới mẻ, có những phương thức mới để đạt được sự rõ ràng và khắc phục khoảng cách. Chính vì vậy, kiểm toán, cũng như dịch vụ tư vấn, cực kỳ dễ bị ảnh hưởng bởi đột phá.

Mở

Nếu kiểm toán là vấn đề trách nhiệm giải trình, làm sao để các tổ chức chịu trách nhiệm toàn diện và hiệu quả hơn đối với các quyết định và kết quả hoạt động của họ? Một người thuộc phái cải cách đã trả lời câu hỏi đó theo một cách rất mới lạ. Công nghệ mới đã hòa hợp với các quy tắc ứng xử mới của công khai thông tin và tính minh bạch trong hình thức của các hệ thống mở và các cơ chế trách nhiệm được phân quyền.

Các tổ chức thuộc khu vực công và các tổ chức phi lợi nhuận đã áp dụng các hệ thống mở và các tài khoản mở (còn gọi là phương thức ghi sổ), biến thông tin về các quyết định và kết quả hoạt động được phổ biến – và nhìn chung có thể tiến hành kiểm tra kỹ lưỡng. Các tổ chức cộng đồng và nhà hoạt động đã và đang đảm nhận công việc kiểm toán công dân – trong đó người từ

bên ngoài phân tích kết quả hoạt động của công ty, dựa vào tổng hợp của các thông tin được công bố và rò rỉ. (Ấn Độ từ lâu đã có truyền thống làm kiểm toán công dân.) Internet và viễn thông đang khiến những kiểu kiểm toán như vậy trở nên đơn giản hơn. Những cơ chế trách nhiệm khác mang tính phi kiểm toán bao gồm luật "quy tam"[1], nó làm thay đổi cán cân động cơ bằng cách tăng cường phần thưởng dành cho những người tố cáo và các nhà điều tra độc lập. Như chúng ta đã chứng kiến, người tố cáo và các thám tử tư có thành tích cao trong việc vạch trần mưu gian và hành vi sai lệch.

So với các robot kiểm toán mạng, một tập hợp phương án khác đang nổi lên, thay thế kiểm toán truyền thống mang đặc điểm xã hội và dân chủ hơn – mang nhiều nét tương đồng hơn kỹ thuật số. Đối với Big 4, luật tăng cường bảo vệ người tố cáo và tăng cường động cơ cho các thợ săn tiền thưởng chẳng khác nào điểm yếu chết người. Những sự bảo vệ và động cơ này phá hủy hoạt động kiểm toán theo một cách khác với phân tích số hóa, nhưng nó cũng có sức tàn phá tương đương đối với các mô hình kiểm tra truyền thống.

Những hệ thống mở, phân quyền này dường như ít chịu ảnh hưởng của "thất hình đại tội" của nghề kiểm toán. Thông tin ít chịu ảnh hưởng của hành vi tô vẽ lợi nhuận[2]. Giao phó trách nhiệm kiểm tra cẩn thận cho những người quan tâm – chẳng hạn khách hàng và nhà đầu tư – có thể giúp khắc phục được đặc điểm rỗng tuếch, nặng tính nghi thức của nghiệp vụ kiểm toán đương đại, và duy trì tập trung vào những vấn đề trọng yếu.

---

[1] Luật tưởng thưởng cho một người có thể tố cáo chính xác những sai lầm trong một tổ chức cho những người quản lý có liên quan.

[2] Tuy nhiên, các hệ thống mở có thể gây ra những hành vi sai lầm. Chẳng hạn, người ta có thể không đưa những thông tin bất lợi vào văn bản – cũng là một kiểu tô vẽ trước.

Kẻ thù của đổi mới sáng tạo

Công ty Thế giới. Công ty Toàn cầu. Văn phòng Trụ sở Toàn cầu. Trụ sở Quốc tế. Big 4 sử dụng những tên gọi khác nhau cho cùng một thứ: Một thực thể quốc tế, được sở hữu và cấp vốn bởi các thực tiễn hoạt động kiểm toán quốc gia, mục đích bên ngoài là thúc đẩy và nuôi dưỡng các chuẩn mực và thực tiễn chung, khuyến khích biểu hiện dịch vụ xuất sắc, và, theo một chừng mực, bảo trợ cho một chiến lược toàn mạng lưới. Trên thực tế, những mục đích khác đang ngày càng bành trướng. Một phần trong dịch vụ tư vấn tại công ty thế giới là tưởng thưởng hấp dẫn dành cho các nhân viên sơ cấp giàu khát vọng – và là đích đến hợp lý cho những nhân sự cấp cao có tuổi, đặc biệt là những người từ các công ty lớn mạnh của Mỹ và Anh. Các văn phòng toàn cầu cũng quý giá như những món trang hoàng phục vụ marketing. Đối với những công tác quy mô nhỏ hơn cần đấu thầu, khả năng có thể huy động các nguồn lực toàn cầu và "các trung tâm nghiên cứu xuất sắc" tầm quốc tế sẽ bổ sung phép màu, khoác thêm một tầng quyến rũ, khiến các khách hàng hiện tại hoặc tiềm năng phải choáng ngợp.

Dẫu vậy, những lực lượng mạnh lại khiến các văn phòng toàn cầu hóa trở nên nhỏ bé và yếu ớt. Các văn phòng có mối quan hệ quyền lực đặc biệt với thực tiễn hoạt động kiểm toán quốc gia. Mỗi công ty quốc gia phân bổ lợi nhuận theo cơ sở quốc gia, và quyết định độc lập về vấn đề thăng tiến lên vị trí hợp danh. Mỗi công ty duy trì số vốn dự trữ và lợi nhuận giữ lại riêng. Những "trụ sở chính" không hề là trụ sở chính, mà là các chi nhánh thuộc sở hữu chung của các hoạt động hành nghề trên toàn quốc. Những thực tiễn hoạt động kiểm toán đó cố gắng giữ cho tổng chi phí vận hành thấp, và giảm thiểu các hạn chế đối với hoạt động của họ. Vì mỗi bộ phận tự tính mức phí cho khách hàng, tự đo lường kết quả hoạt động, và tự phân bổ lợi nhuận, nên các hợp danh có xu hướng ưu tiên các phân bộ kinh doanh của chính mình trước

những người khác. Cũng cùng những lý do như vậy mà thực tiễn hoạt động kiểm toán quốc gia chỉ có vài động cơ thúc đẩy sử dụng nhân sự và các nguồn lực nước ngoài khi mà trong nước cũng có sẵn. Phân bổ quyền lực trong các mạng lưới nghiêng nhiều về các trung tâm quốc gia lớn.

Tựu chung lại, các lực lượng này cho thấy các công ty thế giới không được cấp đủ vốn, bất lực và chỉ được một nửa chính danh. Luôn bước đi trên mặt băng mỏng, nhân viên trụ sở chính cố gắng hết mình để không chọc tức bất cứ ai trong hay ngoài mạng lưới. Các báo cáo bắt nguồn từ "các trung tâm nghiên cứu xuất sắc toàn cầu" mang tính điều lệ và vô thưởng vô phạt đến mức ngớ ngẩn: Họ tránh đưa ra các quan điểm gây tranh cãi về đổi mới, đánh thuế, tư nhân hóa, ngành ngân hàng, sản xuất, thuê ngoài, các chương trình hưu trí, dân số già đi – gần như là mọi vấn đề. Tùy tình hình thực tế, các công ty quốc gia vững mạnh sẽ quyết định liệu có hợp tác với "trung tâm" hay không. Năm 1995, Edgar Jones đã viết như sau về Price Waterhouse: "Trong lúc các cộng sự cấp cao của nhiều công ty quốc gia đang phấn khởi về vai trò mà Công ty Thế giới sắp tiếp nhận, thì trên thực tế, họ lại thường không sẵn lòng tuân thủ nó." Khi xung đột bùng nổ giữa các công ty quốc gia, "trụ sở chính" lại có rất ít năng lực dàn xếp đúng đắn.

(Xung đột giữa các công ty quốc gia bên trong mạng lưới Big 4 hiếm khi công khai trước công chúng, nhưng rõ ràng vẫn xảy ra. Các mạng lưới không phải lúc nào cũng là những gia đình hạnh phúc. Những nguồn cơn xung đột tái diễn bao gồm vấn đề cấp vốn cho các dự án toàn cầu – chẳng hạn cho xây dựng thương hiệu và phát triển chuyên môn; mở các văn phòng mới; và phân phối doanh thu phí giao dịch từ các hợp đồng xuyên quốc gia. Một cựu cộng sự của Price Waterhouse đã gọi văn phòng Hồng Kông là "kẻ bên lề" của mạng lưới, "vì khó thương lượng dàn xếp chi phí từ các khách hàng chung và vì công ty Hồng Kông không sẵn lòng đóng góp vào các sáng kiến toàn cầu". Michael Barrett, David J.

Cooper và Karim Jamal đã nghiên cứu mối quan hệ giữa các văn phòng Big 4 ở các thành phố nhỏ hơn và những văn phòng đặt tại các trung tâm đô thị lớn như New York và London. Các trụ sở nhỏ hơn, thường sinh lời cao và giỏi đổi mới, cảm thấy phật ý trước địa vị của những văn phòng lớn hơn. Và họ không hài lòng với chi phí bỏ ra để được nằm trong một mạng lưới nhượng quyền, bao gồm các khoản tiền họ trả để hỗ trợ trụ sở chính của doanh nghiệp. Họ đã gọi những khoản đóng góp này là "ném tiền qua cửa sổ".)

Mô hình này – một mạng lưới các nhượng quyền sở hữu riêng với một trụ sở chính yếu ớt – là bất thường và vốn dĩ đã bất ổn. Việc phân quyền quản trị và quản lý rủi ro của công ty là một nguyên nhân dẫn đến hành xử đa dạng giữa các nhân sự trong Big 4. Và điều này cũng là nguyên nhân dẫn đến những bê bối tái diễn. Ngoài chuyện nó làm suy yếu khả năng quản lý rủi ro của các công ty, cấu trúc nhượng quyền còn không phù hợp cho cấp vốn và hỗ trợ các dự án phát triển sở hữu trí tuệ lớn và thương mại hóa công nghệ thông tin. Ví dụ, các trụ sở chính không thể huy động vốn cho những hợp danh cách xa về mặt địa lý theo kiểu một chủ sở hữu doanh nghiệp có thể làm. Thế nhưng, đó lại là những kiểu dự án các công ty cần có để nắm lấy và vượt lên sự đột phá.

Những kẻ cản đường đổi mới

Big 4 không trực tiếp tham gia các thị trường vốn cổ phần. Chúng khó bán mà cũng khó giành được quyền kiểm soát. Các công ty kiểm toán tổng hợp điển hình thường tăng thêm đối tác và khéo léo bình thường hóa các nghĩa vụ và quyền lợi của họ. Như vậy, không như các hợp đồng liên doanh tiêu chuẩn, các cuộc sáp nhập dịch vụ chuyên nghiệp là những hành động mang tính cá nhân cao, rất giống việc sáp nhập của các câu lạc bộ quý ông.

Một số vụ sáp nhập trong quá trình bàn bạc giữa các công ty kiểm toán đã bị từ bỏ do những thách thức của cấu trúc

hợp danh. Những khó khăn trong việc giành được hợp đồng thông qua nhiều khu vực tài phán và văn phòng, và thống nhất chia sẻ lỗ và lãi đều là những vấn đề có chiều hướng cản trở. Những khó khăn tương tự này là các rào cản đối với việc Big 4 đầu tư thỏa đáng vào đổi mới sáng tạo.

Phụ thuộc vào đòn bẩy và lộ trình lên cộng sự, và vào quyết định tập thể, các công ty không thể nhanh chóng trang bị lại công cụ hay tái định hướng. Nếu so với nhiều doanh nghiệp và đa số doanh nghiệp khởi nghiệp, trong cấu trúc thành viên hợp danh không có nhiều phạm vi để thăng hạng chóng vánh, thình lình biến đổi các hạng mục tiền công, trả thưởng một lần hay chia sẻ vốn chủ sở hữu đáng kể. Hay để chấp nhận rủi ro lớn.

Mọi doanh nhân sẽ đồng tình rằng doanh nghiệp khởi nghiệp cần một lượng vốn phù hợp, vào đúng thời điểm và thỏa mãn đúng các điều kiện. Trông đợi vào số lợi nhuận giữ lại và tiền vốn đóng góp của các cộng sự không có khả năng tạo ra đúng lượng vốn có đúng mức chịu rủi ro với đúng mức giá. Ủy ban Hướng dẫn Kiểm toán châu Âu lần thứ 8 đã đưa ra giới hạn 49% cho quyền sở hữu ngoài và yêu cầu phần lớn ban quản trị của một công ty kiểm toán phải là các kiểm toán viên được EU chấp nhận. Năm 2011, Ủy ban Kinh tế Anh đã dự tính những quy định quyền sở hữu mới cho Big 4, nhằm "giúp các công dễ huy động vốn hơn để mở rộng thị trường làm kiểm toán cho các công ty lớn nhất". Ủy ban nhấn mạnh, chi phí sử dụng vốn trong các công ty hợp danh dịch vụ chuyên nghiệp "cao hơn đáng kể so với trong một mô hình sở hữu đầu tư ngoài".

Ngoài số vốn hợp lý, một chi nhánh được bồi dưỡng tốt cần được nội bộ cho phép và có tự do vận hành. Mô hình Big 4 có xu hướng nghiêng về chủ nghĩa bảo thủ và ra quyết định chậm chạp: Các quyết định chiến lược chính đôi khi phải được đưa ra giữa thời điểm chiến đấu với các công ty quốc gia, và luôn có tác động

đến các đội nhóm và khách hàng. Các thương hiệu quý giá của các công ty càng làm tăng mức e ngại rủi ro của họ. Để bảo vệ danh tiếng, Big 4 không thể chấp nhận quá nhiều thử nghiệm thất bại.

Trong hai thập kỷ qua, các bộ phận Rủi ro của Big 4 đã tăng trưởng cả về quy mô lẫn quyền lực. Những bộ phận này về cơ bản còn ngại rủi ro hơn cả những bộ phận khác trong Bộ Tứ, nhưng làm doanh nhân là điều đòi hỏi tìm kiếm và chấp nhận rủi ro hợp lý. Ngay cả nếu các nhà điều tiết bên ngoài cho phép Big 4 thử nghiệm các mô hình kinh doanh cơ bản của họ, *nội bộ* cho phép làm hay không lại còn tùy. So với một "Công ty Kiểm toán" mới, không có trói buộc, huy động vốn tốt, thì Big 4 không hợp với cuộc chơi.

Bình thường, các công ty hợp danh dịch vụ chuyên nghiệp sẽ không cần nhiều vốn. Hầu hết giá trị của họ nằm ở nhân sự và các mối quan hệ khách hàng, chứ không phải các tài sản hữu hình. Hơn nữa, vốn của người chung vốn trong hợp danh có tính thanh khoản kém, cứ nằm trong công ty và phụ thuộc vào việc thu hút và tăng thêm các người chung vốn khác. Người chung vốn ở những giai đoạn khác nhau lại có động cơ xung đột với nhau về vấn đề đầu tư vào đổi mới. Ví dụ, những cổ đông lâu đời hơn sắp về hưu có thể phản đối các khoản đầu tư có kỳ trả lãi kéo dài. Chính những đối tượng đó lại thường nắm giữ vị trí lãnh đạo trong các công ty. (Chẳng hạn, năm 2009, PwC Trung Quốc đã sửa đổi hợp đồng hợp danh của công ty để giảm quyền bỏ phiếu của những cổ đông mới.) Và đổi mới đòi hỏi năng lực lãnh đạo.

Nếu khả năng thấp lại xảy ra, và một công ty Big 4 thành công tạo ra một đột phá lớn đối với mô hình dịch vụ truyền thống cũ, giữa các văn phòng làm việc hẳn sẽ xuất hiện xung đột chưa từng có. Đối mặt với một sản phẩm mới, sinh ra từ chính nội bộ công ty, hứa hẹn khiến nhân viên và cơ sở hạ tầng của các công ty thành dư thừa, những động cơ này của công ty thậm chí sẽ

tối tệ hơn cả của một hãng sản xuất ô tô truyền thống nắm trong tay một bằng sáng chế ô tô điện. Tại sao tồi tệ hơn? Vì nhà sản xuất ô tô điển hình là một doanh nghiệp có một tập hợp các chủ sở hữu và một tập hợp các mục tiêu bắt buộc trong kinh doanh. Ngược lại, trong mạng lưới Big 4, lực thúc đẩy của các thực tiễn hành nghề quốc gia được quyết định chung. Một cá nhân hành nghề nghĩ ra một cách biến đổi nghề kế toán trên phạm vi toàn cầu rất có thể vi phạm hợp đồng cấp phép, và chắc chắn sẽ tạo ra kẻ thắng, người thua ngay trong mạng lưới nhượng quyền.

Vấn đề tương tự đang diễn ra trên quy mô lớn hơn giữa các Big 4. Nếu một trong Bộ Tứ bất ngờ đổi mới thành công một cách thần kỳ, một công ty hoặc nhiều hơn trong số còn lại sẽ bị tụt lại. Khi đã bàn đến sự thay đổi triệt để đạt được nhờ các cải cách độc quyền, các công ty không thể cùng thành công, cùng lúc và theo cùng một cách.

Rào cản của chủ nghĩa Big 4

Ngoại trừ cấu trúc vốn và tổ chức công ty, cải cách ở Big 4 còn có một rào cản quan trọng khác, đó là văn hóa. Peter Drucker đã nhận thấy, mọi tổ chức lớn có xu hướng không khuyến khích sáng kiến và chỉ tưởng thưởng cho ý thức tự giác. Những xu hướng này ở Big 4 luôn đặc biệt mạnh mẽ. Các công ty kiểm toán lớn từ lâu đã ca tụng các giá trị của tính kỷ luật, tuân thủ, làm việc chăm chỉ và biết hòa nhập. Nhân viên của các công ty hầu hết là những sinh viên tốt nghiệp hạng trung từ các trường đại học và cao đẳng hạng trung. Họ ca ngợi những người hùng đặc biệt khiêm tốn trước những thành tựu. Như Mark Stevens đã quan sát thấy: "Bạn không cần phải xuất sắc mới trở thành một cộng sự. Bạn phải có đủ năng lực cho công việc, tận tụy và chăm chỉ. Bầu không khí cứng rắn (của các công ty lớn) – nhấn mạnh tính tuân thủ – thực ra sẽ gạt bỏ những tư duy sáng suốt, đổi mới và khác biệt."

Thế nhưng những tư duy này mới cần có để đáp ứng thử thách của sự đột phá. Bất chấp những nỗ lực lấy người từ ngành quảng cáo, các viện nghiên cứu và các rạp xiếc, văn hóa nổi trội của Big 4 vẫn mang tính tuân thủ và trung bình. Và bất chấp đa dạng hóa trong lực lượng lao động, những định kiến cũ phản đối những vị trí tuyển ngang vẫn còn, cũng như tính chất thiếu linh hoạt kiểu cũ vốn có trong mô hình dịch vụ chuyên nghiệp và lộ trình thăng hạng lên cộng sự.

Đổi mới mang tính chuyển mình trong nghề kế toán là không thể tránh khỏi, nhưng – vì tất cả lý do đã nêu, nó không có nhiều khả năng được thúc đẩy từ trong lòng Big 4. Đương đầu với rào cản thâm căn cố đế, nhiều nhân sự chủ chốt đang tính toán và rời đi để đổi mới và đột phá bên ngoài sự kìm kẹp của lộ trình thăng tiến lên cộng sự, quy định điều tiết kiểm toán và mô hình kinh doanh dịch vụ chuyên nghiệp.

Điều này đưa chúng tôi đến một kết luận nghiêm túc khác: Trong một chừng mực nào đó, Big 4 đang nuôi dưỡng sự biến đổi của nghề kế toán, hầu hết họ làm như vậy thông qua sự rời đi của nhân viên và cuộc đào tẩu của các đội ngũ những người đang lập kế hoạch ở đâu đó, với ý định thu lợi từ sự đột phá. Thuyết động lực đã xuất hiện ở khu vực này, nhưng các công ty lớn không thể nào kiểm soát được nó, và nó chủ yếu cũng không diễn ra vì lợi ích của họ.

14

KẾT LUẬN

Hồi kết

Bệnh gút đã hành hạ rất nhiều người nhà Medici. Nhưng Piero il Gottoso (Piero gút), "gầy gò, ốm liệt giường và cáu kỉnh", đã chịu đựng những cơn đau đó ít nhất là bằng bất kỳ người anh em nào. Là một nhà sưu tầm như bố mình, Piero tích trữ ngọc ngà, tiền xu, thảm thêu, trâm cài, đồ bạc, trang sức, vũ khí thi đấu, nhạc khí và sách. Vì tình trạng sức khỏe, ông yếu tới mức người ta phải mang ông vào thư viện kiêm nơi nghiên cứu hình mái vòm của ông, nơi Luca della Robbia đã trang trí rất xa hoa[1].

Cosimo de Medici mất năm 1464. Khi chuẩn bị tang lễ, Piero đã mua tang phục cho bốn nữ nô lệ: Catrina, Chateruccia, Cristina và Zita. Thư viện của Piero là nơi trú ẩn, nhưng cái chết của bố ông đã ném ông thẳng vào một cuộc khủng hoảng. Bất chấp bệnh tật và kinh nghiệm có hạn trong ngành ngân hàng và kinh doanh,

[1] Sách của Piero được bọc bìa và xếp trên kệ theo nguyên tắc phân loại đánh mã màu: màu đỏ cho sách lịch sử, màu xanh lá cho sách hùng biện, v.v... Việc in ấn ở thời của Piero là chuyện mới mẻ; phát minh của Gutenberg, ra đời từ những năm 1450, mở rộng dần ra cả nước. Hầu hết sách của Piero là bản thảo viết tay rất tốn công (và đắt tiền). Piero đã đặt làm những cuốn sách có viền trang trí hoa văn lấp lánh xinh đẹp, tạo thành chuẩn mực cho việc trang trí bản thảo sách ở thành Florence suốt phần còn lại của thế kỷ.

Piero đã đảm đương vai trò mới, quyết tâm xứng đáng với những di sản và uy tín mà bố cũng như ông nội của ông để lại. Florence là một nơi nguy hiểm và bí ẩn. Để lèo lái qua nhiều cạm bẫy, Piero đã lắng nghe lời khuyên từ những nhân vật như nhà chính khách Diotisalvi Neroni, người từng tư vấn cho Cosimo. Trong những tháng đầu nhiệm kỳ, Piero đã chọn sai đường lối hành động.

Theo cuốn *History of Florence* (Lịch sử Florence) của Niccolò Machiavelli, Nerori đã khuyên Piero đòi những khoản nợ quá hạn và ít thay đổi của ngân hàng. Có vẻ Piero đã làm vậy mà không tính nhiều đến khía cạnh khoản nào là cho vay cứng và vay mềm – hay những khoản nào là vay thương mại và cái nào mang tính chính trị. Cosimo đã từng sử dụng hào phóng các khoản cho vay dễ trao đổi để kết bạn và tạo ảnh hưởng ở Florence cũng như nước ngoài. Hệ quả từ chính sách của Piero hoàn toàn có thể đoán được. Ngay sau khi ông yêu cầu trả nợ, một loạt lời than phiền vang lên. Những người vay tiền đã gọi người đứng đầu mới của nhà Medici là tham lam và vô ơn. Một số việc làm ăn ở Florence bị đổ bể. Những phe phái không hài lòng bắt đầu lập mưu chống lại Piero và quyền lực của ông.

Trong màn náo nhiệt kế tiếp, Diotisalvi Neroni đã đổi phe, gia nhập một âm mưu mà theo Machiavelli, nhắm tới "tước bỏ uy tín và quyền lực của Piero". Những đồng mưu khác có Luca Pitti, Agnolo Acciaiuoli, Niccolò Soderini, và chính cháu trai của Piero là Pierfrancesco de Medici. Được Giovanni II Bentivoglio cảnh báo âm mưu đảo chính, Piero đã thoát nạn, và duy trì được quyền lực mong manh. Đối mặt với cuộc đảo chính thứ hai, Piero một lần nữa thắng thế. Nhưng đến năm 1469, ông không cầm cự được trước căn bệnh gút và hai lá phổi xấu của mình. Chỉ lãnh đạo ngân hàng trong 5 năm, sau đó ông an nghỉ trong khuôn viên Nhà thờ San Lorenzo, bên cạnh anh trai mình, Giovanni. Andrea del Verrocchio, học sinh xuất sắc của Donatello, đã tạc mộ cho ông: Mộ làm từ đá pofia trang trí hình lá ô-rô. Tài sản khổng lồ

của Piero đã truyền lại – gần như nguyên vẹn, nhưng mang lắm nguy cơ – cho con trai trưởng của mình là Lorenzo de Medici, sau này còn được gọi là Il Magnifico.

Ngày nay, Piero il Gottoso không được biết đến nhiều bằng con trai và bố của ông. Nhưng Piero quan trọng vì ông là cầu nối giữa thời đại hoàng kim và hồi kết của Ngân hàng Medici: Ông là điểm xoay, là người "duy trì hoạt động" nhưng không thiết lập được mạng lưới cho tương lai. Với Piero Gút, sự mục nát đã khởi động.

Còn xấu hơn cả bố và ông nội mình, Lorenzo mới hai mươi tuổi khi ông tiếp quản việc kinh doanh của gia đình. Niall Ferguson một lần nữa dùng một phép ẩn dụ Mafia để miêu tả sự vươn lên của nhà Medici: Gia đình đã bắt đầu như những người nhà Soprano[1] – một tổ chức tội phạm trong thời gian ngắn ngủi – và trở thành nhà Corleone[2], "và hơn thế nữa". Đúng vậy, cho đến khi tất cả tan rã. Là một nhà bảo trợ nghệ thuật cao quý, Lorenzo cũng là một nhà sưu tầm giàu đam mê, giống cha ông mình, ông đã mua những vật biểu tượng tôn giáo và đưa vào bộ sưu tập đầy những trang sức, trâm cài, bản thảo sách và áo giáp của bố ông. Dẫu vậy, bộ giáp sắt đã chẳng có ích gì khi rắc rối ập đến.

Các ngân hàng Florence của nhà Peruzzi, nhà Bardi và nhà Acciaiuoli đã sụp đổ sau hai sự kiện mang tính hủy diệt: sự vỡ nợ của những người vay "phá gia chi tử" của hoàng gia, vua Edward đệ tam của nước Anh và vua Robert xứ Napoli. Những cuộc sụp đổ này đã định hình nên các phương pháp và cấu trúc của Ngân hàng Medici. Mô hình mạng lưới của Ngân hàng là nhằm bảo vệ từng văn phòng không bị liên lụy do những thất bại của các văn

[1] Gia đình Soprano là những nhân vật hư cấu trong bộ phim truyền hình Mỹ *The Sopranos* (ND).

[2] Gia đình Corleone là chi gia đình của "bố già" Vito Corleone, những nhân vật hư cấu trong tiểu thuyết *The Godfather* (Bố già) của tác giả Mario Puzo (ND).

phòng khác. Thay vì lan ra những chi nhánh khác và trụ sở chính, quan điểm là ảnh hưởng xấu của các quyết định tồi và những nợ xấu phải được cản lại. Dù vậy, trong thực tế, cấu trúc mạng lưới đã không thể phòng ngừa được tình trạng vỡ nợ của Ngân hàng, và thật sự có khi đã thúc đẩy nó đến nhanh hơn.

Về mặt lý thuyết, các chi nhánh của Ngân hàng không chịu trách nhiệm cho các khoản nợ của chi nhánh khác. Tuy nhiên, sự bảo hộ này đã bị bóp méo trước những khoản lỗ lớn. Trong Chiến tranh Hoa hồng, Ngân hàng đã cho vua Anh Edward đệ tứ vay những khoản tiền lớn. Khi vua Edward không trả được, cũng giống như vị vua trùng tên với ông từng làm, chi nhánh London của ngân hàng đã sụp đổ. Các khoản nợ ở Anh Quốc do chi nhánh Bruges tiếp quản. Lúc đó, chi nhánh này đang vật lộn với khoản thâm hụt hơn 70 nghìn đồng vàng florin. Chi nhánh Bruges cũng sớm rơi vào cảnh vỡ nợ. Lorenzo de Medici đã hướng dẫn Rinieri da Ricasoli dẹp bỏ chi nhánh Bruges và thực hiện kiểm toán các sổ sách của nó. Lorenzo đã nhận xét lạnh lùng: "Đây là những lợi nhuận lớn đang tích lũy cho chúng ta thông qua sự quản lý của Tommaso Portinari."

Bảo hiểm vốn có trong cấu trúc Ngân hàng Medici là thỏa đáng cho những yêu cầu nhỏ và những khoản lỗ nhỏ, chẳng hạn những khoản phát sinh từ số len đóng gói tệ. Nhưng tường lửa giữa các chi nhánh Medici không thể chặn được những thua lỗ lớn, chúng cũng không thể ngăn được những thiệt hại thanh danh vốn là điều quá đỗi nguy hiểm cho các ngân hàng. Ảnh hưởng lây lan đã truyền về tận Florence. Đối mặt với thảm họa tài chính, Lorenzo tìm chỗ để cướp lấy. Hầm mộ gia đình, các kho bạc nhà nước, một quỹ từ thiện để trả tiền hồi môn – tất cả đã bị đoạt lấy trong quá trình đổ xô tới hồi kết nhà Medici.

Kinh doanh tập trung từng là mấu chốt thành công của các đời nhà Medici. Tuy nhiên, dần dà họ quên đi nhiệm vụ cốt lõi

của mình. Sự đa dạng hóa đã đẩy ngân hàng ra trước các áp lực cạnh tranh và rủi ro của kinh tế vĩ mô. Không còn chủ yếu làm nhà tư bản tài chính cho Giáo hội nữa, Ngân hàng đã trở thành một nhà buôn hàng hóa, một nhà nhập khẩu, một nhà sản xuất, một nhà khai thác mỏ và một nhà bảo lãnh. Mỗi hoạt động trong số này đã đem về các rủi ro mới, một khẩu vị mới đối với vốn và nhu cầu phát triển những năng lực mới trong bộ máy nhân sự của ngân hàng. Vận hành trong nhiều lĩnh vực đã khiến Ngân hàng khó tìm được những nhà quản lý phù hợp, và khó giám sát và trao thưởng cho những quản lý đó khi tìm thấy. Cả Ngân hàng cũng phải được thưởng – vì tất cả những rủi ro mới mà nó đang chấp nhận. Nhưng định giá các rủi ro là rất khó. Ngân hàng không thể tránh khỏi phải tích lấy những nghĩa vụ mà nó không được bù đắp tương xứng.

Các điều lệ đa dạng hóa của Ngân hàng Medici đã nêu rõ mục đích thỏa thuận trong giao dịch và buôn bán nước ngoài, "với sự giúp đỡ của Chúa và của vận may". Nhưng Chúa và vận may đã ruồng bỏ Ngân hàng. Các ngành kinh doanh của Medici lần lượt gánh chịu áp lực. Công việc kinh doanh phèn không sinh lời như các cổ đông đã hy vọng, và độc quyền cũng không hiệu quả. Những nhà cung cấp đối thủ đã phá vỡ các-ten khi họ bí mật nhập khẩu phèn từ Trung Đông. Về phía ngân hàng, các công cụ cho vay và hối đoái mới xuất hiện, phá vỡ mô hình kinh doanh của ngân hàng. Cùng lúc đó, một cuộc suy thoái trên quy mô quốc tế và các cuộc chiến khu vực đã làm giao thương xuyên quốc gia tụt dốc. Vải len chất lượng của Anh là đầu vào cần thiết cho ngành dệt của Ý, và giao dịch sụt giảm đã góp phần khiến các nhà máy sợi của Medici thêm thiếu thốn.

Hành xử của chính Lorenzo càng thúc đẩy sự trượt dốc của ngân hàng. Với tư cách là một thương nhân, một nhà quản trị và một chiến lược gia thương mại, Lorenzo còn cách hai từ "vĩ đại" rất xa. Chống lại những lời nguyền cuối đời của Giovanni,

Lorenzo đã cống hiến phần lớn thời gian vào chính trị hơn là kinh doanh. Thế nhưng kinh doanh là cơ sở cho quyền lực chính trị của nhà Medici, cũng như cho phú quý của họ. Lorenzo cũng theo đuổi một lối sống quý tộc, trong đó ông đã sáng tác thi ca và bao một "tình nhân có vóc dáng đẫy đà".

Dưới thời Lorenzo, những cú trượt dài tầm thường và ngấm ngầm càng nhiều thêm. Ông đã cho phép rút gọn ban quản trị và kiểm soát nội bộ của Ngân hàng. Việc này đã mở toang cửa cho một loạt gian lận và bê bối rất khó phát hiện, và một khi đã bị vạch trần, khó mà che đậy. Ví dụ, Francesco Sassetti đã không thể phát hiện ra một gian lận lớn ở chi nhánh Lyons – "mãi đến khi quá muộn". Quản lý của chi nhánh, Lionetto de Rossi, với năng lực kém cỏi đã không đánh giá đúng mực các khoản cho vay xấu của chi nhánh. Cố gắng lấp liếm các sai lầm của mình, ông đã mượn quỹ từ các ngân hàng khác và tính toán sai lầm rằng chúng là siêu lợi nhuận. Thực tế, chi nhánh Lyons không có lãi, và không có khả năng trả nợ.

Trao trách nhiệm quản lý Ngân hàng cho những người không phù hợp, Lorenzo không giám sát họ nhiều. Ông biết quá ít về doanh nghiệp để có thể dẫn dắt thành công của các quản lý, hay để bắt họ chịu trách nhiệm giải trình cho những sai lầm của họ. Angelo Tani đã cố gắng ngăn chặn sự thất bại của chi nhánh Bruges, và khẩn cầu Lorenzo bãi chức Sassetti đồng thời giới hạn việc cho vay của chi nhánh London. Lorenzo đáp lại rằng ông "không hiểu những vấn đề như vậy". Tommaso Portinari – người quản lý lâu năm nhưng thiếu năng lực của chi nhánh Bruges – đã can dự thêm vào các giao dịch, và phá hủy hẳn chi nhánh. Lorenzo đã thừa nhận sự thiếu hiểu biết của ông và giải thích tại sao ông phê chuẩn các "kế hoạch thảm họa" của Portinari.

Năm 1492, quá suy nhược vì căn bệnh gút đến mức không thể ghé thăm tình nhân, Lorenzo il Magnifico mất ở tuổi 43. Với Ngân hàng bên bờ phá sản và bị bao vây bởi nhiều án lệ, quyền

lãnh đạo đã được truyền lại cho con trai cả của Lorenzo, Piero di Lorenzo – người sớm nổi danh là Piero Ngốc ngếch (Piero the Fatuous).

Nhân vật Lorenzo này không có kinh nghiệm cũng chẳng có năng khiếu cần có để điều hành Ngân hàng. Ông giao quyền cho thư ký và bác của mình, và họ đã tiếp tục quản lý Ngân hàng sai lầm tới mức nó trượt dài hơn đến sự phá sản. Cú trượt chỉ dừng lại khi các sự kiện địa chính trị chặn nó lại. Năm 1494, năm cuốn *Summa de Arithmetica* của Pacioli được xuất bản, vua Charles VIII của Pháp xâm lược nước Ý. Nhà Medici không còn đủ giàu hay đủ mạnh để giữ được Florence. Hồ sơ tài liệu của Ngân hàng bị tịch thu, và các tài sản của nó bị phân bổ cho các chủ nợ và những người khác. Tất cả các công ty hợp danh chi nhánh đã giải tán.

Thua lỗ ngoạn mục của giá trị nhượng quyền

Nhiều nhân tố khác nhau đã cùng kết hợp tạo nên hồi kết của Medici. Trong quá trình tìm cách trở thành một nhà sản xuất, nhà bảo hiểm, nhà buôn nô lệ, người thu phí và nhà buôn hàng hóa, doanh nghiệp đã đánh mất lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của nó: Ngân hàng. Dù dựa rất lâu vào nghề làm sổ sách cẩn mẩn, ngân hàng đã mặc cho các hệ thống kế toán và kiểm soát suy thoái. Những rủi ro nguy cấp bị định giá sai và quản lý sai. Những mối quan hệ nguy cấp bị bỏ bê. Ngân hàng đã đối mặt với cạnh tranh mang tính hủy diệt từ mọi hướng.

Ngày nay, các công ty Big 4 đa dạng hóa cũng đối mặt với sự hội tụ tương tự của các mối nguy mang tính sống còn. Mỗi ngành kinh doanh chính của các công ty đang đứng trước những áp lực cạnh tranh, điều tiết và công nghệ mới. Mỗi ngành đều có nguy cơ thất bại gây thiệt hại nghiêm trọng. Năm 2011, Giáo sư Michael Power đã đề nghị Ủy ban Kinh tế Anh chú ý tới "các sự kiện gây sốc"

gây ảnh hưởng cho một hoặc nhiều hơn một trong bốn "ông lớn". Ông cảnh báo: "Tôi không nghĩ chúng ta có thể loại trừ mất mát bi kịch của giá trị nhượng quyền." Các nhà điều tiết ở Anh và các nơi khác đang chuẩn bị cho khả năng rút lui của một công ty trong Big 4.

Mô hình nhượng quyền của các công ty rất tương đồng với mạng lưới Medici, gồm các công ty hợp danh tách biệt về mặt địa lý một cách hợp pháp. Đối với Big 4, cấu trúc này giúp giới hạn trách nhiệm pháp lý và ngăn chặn hệ lụy từ các án kiện và những cuộc phiêu lưu lầm lạc khác. Cũng như Medici đã làm, Big 4 dùng cấu trúc nhượng quyền như một công cụ toàn năng. Nó cho phép họ nói, khi thích hợp, rằng tất cả hoạt động hành nghề kiểm toán quốc gia đều là một phần của một thực thể quốc tế duy nhất, và những lúc khác, họ lại chối bỏ cái chung này, y như Deloitte đã làm gần đây ở Thượng Hải, và EY ở Hồng Kông. Nhưng, một lần nữa, lại giống Medici, sự bảo hộ có chỗ khiếm khuyết. Bị kiện sau một cuộc sụp đổ vang danh, hay một lần kiểm toán thất bại hay một bê bối về thuế thực sự gây thiệt hại cho các thương hiệu Big 4. Một phần lớn trong thiệt hại đó vượt qua cả yếu tố địa lý và dòng sản phẩm dịch vụ. Cuộc sụp đổ của Arthur Andersen đã cho thấy một công ty kiểm toán đa quốc gia khó có thể chặn nổi thiệt hại danh tiếng – và cũng quan trọng tương đương – là hệ quả từ phản ứng của nhà điều tiết. Mô hình hợp danh phân tán không phải là sự bảo hộ khỏi các sự kiện cấp độ hủy diệt, như một vụ TBW hay Akai, hay một bản buộc tội của Sở Thuế vụ Liên bang Mỹ.

Nắm bắt được bản chất của các thương hiệu Big 4 là quan trọng để hiểu rõ tình trạng lây lan có thể xảy ra như thế nào. Mỗi công ty trong Bộ Tứ mang một hệ thống các thương hiệu. Họ có thương hiệu ngành dịch vụ, chẳng hạn PwC Tax (Công ty Thuế PwC). Họ có thương hiệu hành nghề quốc gia, như PwC LLP ở Mỹ. Họ có thương hiệu toàn cầu. Và họ còn có một siêu thương hiệu – "Big 4". Thương hiệu đó, dẫu không do bất kỳ công ty đơn lẻ

nào trực tiếp hay công khai sở hữu, vẫn quan trọng trên thị trường ngành kế toán ngang với các thương hiệu cá nhân của các công ty. Trong hệ thống ngành kế toán, có Big 4 và tất cả số còn lại. Thương hiệu chung này là điểm then chốt để một thảm họa có thể lan truyền giữa các công ty. Trong hệ sinh thái của chủ nghĩa tư bản hiện đại, Big 4 là những phần thuộc về một hệ thống đơn duy nhất. Họ sẽ sống hoặc chết, cùng nhau.

Một thế giới hậu Big 4 sẽ như thế nào, và làm thế nào chúng ta có thể đến đó? Xét trên nhiều phương diện của cấu trúc, quyền sở hữu, quản trị, các dịch vụ, kỹ năng và quy định quản lý, các kịch bản khả thi và đường đi tới hồi kết của Big 4 rất đa dạng. Những khía cạnh đó bao trùm lên cách sắp xếp của thị trường ngành kế toán, bao gồm làm sao nhiều công ty kiểm toán lớn trụ lại; các công ty được sở hữu và sắp xếp như thế nào – như các công ty hợp danh, các hiệp hội hay cái gì đó khác; các công ty hoạt động và được quản lý ra sao; họ cung cấp những dịch vụ nào; họ được chỉ định thực hiện kiểm toán bằng cách nào; ai làm việc trong các công ty; phạm vi các khách hàng hiện tại của họ tìm kiếm những nguồn lực khác cho các dịch vụ kế toán và kiểm toán; và chính xác là, đi đến tương lai bằng cách nào (thông qua hành động điều tiết, sự tháo chạy của khách hàng, sự sụp đổ thảm họa hay một con đường khác). Một số tương lai khả dĩ lại khó để nhận ra sự khác biệt so với hiện trạng.

Chống độc quyền

Các nhà điều tiết, các học giả và các nhà hoạt động trên khắp thế giới từ lâu đã quan tâm tới cái kết cho sự độc quyền Big 4 và cấu trúc tương lai của một thị trường cạnh tranh hơn cho các dịch vụ kế toán. Một số tác giả đã biện luận, các nhà làm luật và các nhà điều tiết lẽ ra nên ngăn chặn cuộc sáp nhập giữa Price Waterhouse và Coopers & Lybrand. Những người khác còn đi xa hơn, ủng hộ Big 4 tan rã.

Năm 2010, luật soạn thảo của Ủy ban châu Âu về "Chính sách kiểm toán: Những bài học từ cuộc khủng hoảng" ấp ủ ý tưởng cắt giảm quy mô hay tái cấu trúc các công ty căn cứ vào quy mô hiện tại của họ đã tạo thành một rủi ro mang tính hệ thống cho các nền kinh tế tư bản. Ủy ban Kinh tế Anh trực tiếp gửi lời kêu gọi các công ty, "với tư cách là những thực thể chuyên nghiệp", "đặt lợi ích công chúng lên hàng đầu" và tự nguyện chia tách thành một Big 6 mới, hay có là Big 8: "Đánh đổi cho việc xã hội nhường các quyền độc quyền trong ngành nghề và những ưu đãi khác chính là các nhà chuyên môn đặt lý tưởng của dịch vụ công lên trên những suy xét khác. Một tối hậu thư rõ ràng, thời gian xác định, có thể được đặt ra cho Big 4."

Trong sự nghiệp chuyên gia thuế của mình, George Rozvany đã làm việc tại EY, PwC và Arthur Andersen. Năm 2016, ông lý luận rằng Big 4, vì trở nên quá quyền lực và thâm nhập khắp nơi, "đã gieo mầm cho sự hủy diệt của chính họ": Các chính phủ đã chẳng còn lựa chọn nào ngoại trừ theo đuổi một màn phá hủy Big 4, cũng như các nhà điều tiết chống độc quyền đã làm tan rã sự độc quyền trong các khu vực khác như viễn thông, năng lượng và các dịch vụ tài chính.

Theo mô hình nhượng quyền, mỗi hoạt động hành nghề của Big 4 đều bị phân tán cùng các ngành dịch vụ; mỗi hoạt động là tập hợp của những doanh nghiệp nhỏ hơn với các văn hóa khác nhau, cung cấp các dịch vụ khác nhau và tính các khoản phí khác nhau. Vì vậy, về cơ bản, việc chia tách các công ty là có khả năng. Nhưng sự chia tách đó – biến thành 6 hoặc 8 hay một con số khác – sẽ có những hiệu ứng trên phạm vi rộng. Ảnh hưởng sâu rộng nhất có thể là sự ra đi của những tài sản lớn nhất của các công ty: các thương hiệu của họ.

Chính phủ Trung Quốc đang theo đuổi một chiến lược khuyến khích cạnh tranh thông qua xây dựng các công ty kiểm toán

ngấm ngầm đối đầu với Big 4 ở Trung Quốc và nước ngoài. Ở phương Tây cũng vậy, các lời kêu gọi đã tăng cường cho chính quyền can thiệp và khiến nghề kế toán – đặc biệt là nghiệp vụ kiểm toán – thêm tính cạnh tranh. Ví dụ, Ủy ban Kinh tế của Thượng viện Anh đã cân nhắc phương án thành lập các công ty kiểm toán lớn mới dựa trên Ủy ban Kiểm toán Anh và Văn phòng Kiểm toán Quốc gia Anh thuộc sở hữu công. Tuy nhiên, vào cuối những năm 1990, thời Victoria, khi kiểu tư nhân hóa kiểm toán cho lĩnh vực công đã được thử, nó cực kỳ gây tranh cãi và càng thúc đẩy sự thất bại trong cuộc cải cách của chính quyền nhà nước.

Hình thức công ty

Dường như sự thay đổi lớn trong cách thức các công ty được sở hữu và cấu trúc là một đặc điểm trong tương lai. Thay cho một mạng lưới các hợp danh, các công ty có thể trở thành những doanh nghiệp lớn. Hoặc họ có thể áp dụng một số hình thức công ty khác, chẳng hạn một mạng lưới lỏng lẻo gồm những công ty liên kết nhỏ hơn, giống các công ty tư vấn thuộc hệ thống Cordence quốc tế.

Cổ phần hóa sẽ yêu cầu chuyển đổi khó khăn từ quyền sở hữu hợp danh sang quyền sở hữu cổ đông. Việc "phi tương hỗ hóa" của các công ty bảo hiểm dùng chế độ thành viên là minh họa cho việc một chuyển dịch có thể được thực hiện như thế nào. Trong chủ thể kinh doanh mới, các cộng sự (người chung vốn) có thể trở thành thành viên ban điều hành sở hữu vốn, và các nhà đầu tư bên ngoài cũng có thể tham gia quyền sở hữu của Big 4. Sự thay đổi sẽ cần bao hàm một quá trình đàm phán khó khăn về hoạt động hành nghề thực tiễn liên quan ở tầm quốc tế. Ngoài ra còn có những quyết định khó đưa ra về vị trí, quy mô và vai trò của trụ sở chính mới, và những trao đổi không dễ dàng với các nhà điều tiết và khách hàng về việc tách khỏi gốc rễ của các công ty

và những công việc kinh doanh giàu truyền thống. Nhưng phần thưởng có thể rất lớn: Các nhà quan sát đã ước đoán, trong một lần phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO), các công ty có thể có trị giá lên tới 150 tỷ đô-la – và đó là tính riêng từng công ty.

Các nhà đầu tư từ Trung Quốc và các nơi khác được cho là đã dự định sáp nhập vào hoặc tiếp quản một công ty thuộc Big 4 hoặc nhiều hơn một. Các giao dịch kiểu này có thể giúp giải quyết những hạn chế về vốn trong sự đổi mới của Big 4. Nhờ vậy, Bộ Tứ có thể huy động vốn thông qua những điều khoản tốt hơn với chi phí tốt hơn. Tuy nhiên, riêng một sự thay đổi trong cấu trúc công ty (hay quyền sở hữu) sẽ không thể giải quyết vấn đề độc quyền của Big 4. Nó cũng sẽ không xử lý được các vấn đề và áp lực bên trong cũng như giữa các dòng dịch vụ, chẳng hạn các xung đột tiềm ẩn giữa ngành kiểm toán và tư vấn. Một tập hợp các "hỏi kết" khả dĩ khác đặc biệt nhắm đến giải quyết các xung đột này. Chúng bao gồm phương án "quay về với kiểm toán": Tạo nên các công ty chỉ làm kiểm toán, với tất cả chức năng khác được tách ra thành một hoặc nhiều hơn một chủ thể.

Quay về với kiểm toán

Việc tạo ra các công ty thuần kiểm toán bao gồm sử dụng yếu tố cấu trúc để giải quyết vấn đề độc lập một lần rốt ráo. Các ích lợi tiềm năng từ các công ty thuần kiểm toán không chỉ dừng lại ở sự ủng hộ của các nhà điều tiết và cải thiện mức độ độc lập. Mặc dù độc quyền kiểm toán đang đem lại cho Big 4 lợi thế cạnh tranh cực lớn trong các thị trường khác, chẳng hạn ngành tư vấn chiến lược, nhưng nhu cầu tuân thủ các chuẩn mực kiểm toán và các quy định lại đặt gánh nặng hành chính lên các bộ phận tư vấn chiến lược của các công ty. Việc cần bám sát các chuẩn mực kiểm toán và pháp chế ngày ngày kéo chân những bộ phận này. Nó hạn chế

những loại hợp đồng họ có thể ký kết và cách tiến hành các hợp đồng, và thậm chí cả chuyện liệu chúng có thể được thực hiện hay không. Giữa mảng kiểm toán và tư vấn, những hợp lực tiêu cực cũng nhiều ngang tích cực.

Những sự chia tách khác theo chức năng cũng đã được đề xuất, chẳng hạn tách thuế khỏi kiểm toán, dựa trên cải thiện tính chính trực và đáng tin cậy. Trong cuộc trao đổi với phóng viên tài chính Michael West, George Rozvany đã hình dung chia từng công ty trong Bộ Tứ thành các doanh nghiệp thuế và kiểm toán riêng rẽ, rồi lại tách mỗi công ty có được đó nhằm tăng cường cạnh tranh. Ông nói: "Thương mại quốc tế rồi sẽ có 8 công ty kiểm toán quốc tế và 8 công ty thuế quốc tế để mà lựa chọn." Mặc dù phương án tách rồi lại tách này gọn ghẽ và thú vị ngang với cảnh một đầu bếp Nhật thái lát sashimi, nhưng sự tình sẽ chẳng bao giờ đơn giản như thế.

Trong nhiều nỗi kinh hoàng đang thách thức Big 4, có một điều là các nhà lập pháp và nhà điều tiết sẽ giải quyết vấn đề về tính độc lập bằng cách chỉ thị các công ty chỉ thuần kiểm toán. Để đẩy lùi phương án "quyết liệt" này, lần đầu tiên Big 4 đã dẫn ra những lập luận trái ngược với nhữn biện hộ mà các nhà lập pháp và điều tiết đã sử dụng, để biện minh cho tính đa dạng hóa. Họ nói, bước chuyển dịch bắt buộc thành các công ty thuần kiểm toán sẽ làm tăng chi phí cho khách hàng, giảm tính đổi mới và khiến người tài nản lòng không gia nhập nghề kế toán, cuối cùng dẫn đến hoạt động kiểm toán kém hiệu quả hơn và quản trị doanh nghiệp yếu hơn.

Trong khi việc rút về mảng kiểm toán là một kết cục khả thi, nó sẽ để lại nhiều vấn đề không thể giải quyết, chẳng hạn các giá trị chuyên môn và sức mạnh độc quyền của các công ty. Nó cũng là kết quả mà ba trong bốn công ty đã thử. Sau khi cố gắng tạo ra

các doanh nghiệp thuần kiểm toán và thuần tư vấn (thông qua cắt bớt cổ phần của các công ty BearingPoint, Capgemini và Monday vào đầu những năm 2000), các công ty đã từ bỏ ý định đó và hăng hái quay về với sự đa dạng hóa, và có lẽ là điều không thể thay đổi.

Thao thức

Mô hình chỉ định kiểm toán hiện tại dựa trên một số ý tưởng liên quan tới nhau. Thứ nhất là các kiểm toán viên muốn thực hiện kiểm toán kỹ lưỡng để duy trì và củng cố uy tín đối với tính trung thực và năng lực của họ. Thứ hai là các ủy ban kiểm toán có động lực lựa chọn kiểm toán viên sẽ thực hiện công việc với chất lượng cao. Trong khi các kiểm toán viên Mỹ được lựa chọn bởi một tiểu ban gồm các giám đốc kể từ đạo luật Sarbox năm 2002, chúng tôi đã nhấn mạnh những khiếm khuyết trong mô hình này, cũng như mô hình trong đó các cổ đông trực tiếp chỉ định kiểm toán viên.

Nhiều phương pháp khác nhau đã được đề xuất nhằm giải quyết các nhược điểm của quá trình bố trí kiểm toán viên. Một ý kiến là buộc thay đổi luân phiên các kiểm toán viên. Trong khi Big 4 đã xoay sở để chống đỡ ý tưởng này ở nhiều nơi trên thế giới, các quy định mới của EU đòi hỏi các công ty đã niêm yết và các chủ thể lợi ích công cộng khác đưa hợp đồng kiểm toán của họ ra để mời thầu theo chu kỳ 10 năm và ít nhất sau 20 năm phải thay đổi kiểm toán viên. Cộng sự có vị trí quản lý kiểm toán của Deloitte, Stephen Griggs, đã tóm lược hiện thực mới và ảnh hưởng của nó tới các kiểm toán viên: "Các công ty kiểm toán hiểu họ sắp mất tất cả khách hàng hiện thời. Đó là đôi điều để nghĩ ngợi khi bạn thao thức trong đêm."

Bỏ thầu bắt buộc làm thay đổi quyết liệt các động lực thị trường. Nó tạo ra cơ hội cho những người gia nhập nhỏ hơn; nó khích lệ những người hành nghề kế toán làm nên khác biệt trong cách cung cấp dịch vụ; và nó buộc họ cẩn trọng hơn trước những

xung đột giữa kiểm toán và tư vấn – vì công việc tư vấn vừa có thể là một rào cản đối với việc giành được một vụ bỏ thầu vừa là một lựa chọn khác để đấu thầu. Gilly Lord, trưởng phòng pháp chế của PwC, đã nhận xét: "Chúng ta phải nhanh nhẹn hơn trong công cuộc thay đổi bản chất của các mối quan hệ giữa ngành kiểm toán và phi kiểm toán của chúng ta."

Mua bảo hiểm

Ủy ban Kinh tế Anh đã cân nhắc một "biện pháp triệt để, đổi mới" để củng cố tính cạnh tranh trong kiểm toán, do giảng viên Joshua Ronen của Đại học New York đề xuất. Đây là màn giới thiệu cho một thị trường bảo hiểm báo cáo tài chính, sẽ cạnh tranh với thị trường kiểm toán truyền thống. Ý tưởng là, với tư cách một phương án khác bên cạnh mua một hợp đồng kiểm toán theo thông lệ, ủy ban kiểm toán (hay bất cứ ai có trách nhiệm chỉ định kiểm toán viên) sẽ mua bảo hiểm cho báo cáo tài chính (FSI) để bảo hiểm cho tính đáng tin cậy của các báo cáo tài chính.

> Cũng như các hình thức bảo hiểm khác, công ty bán bảo hiểm có thể sẽ đánh giá công ty và đặt ra các điều kiện trước khi cung cấp bảo hiểm... Phí đóng bảo hiểm và giới hạn bảo hiểm sẽ được công khai. Tiếp theo, công ty bảo hiểm sẽ chỉ định một kiểm toán viên, cũng lấy từ danh sách được công nhận, phạm vi công tác của đối phương sẽ được quyết định dựa theo mức độ rủi ro mà bên bán bảo hiểm sẵn sàng chấp nhận. Nếu công ty không vượt qua lần kiểm toán này, nó sẽ có hai phương án cho năm tiếp theo: hoặc trở lại với kiểm toán truyền thống; hoặc đàm phán lại về hợp đồng bảo hiểm cho báo cáo tài chính. Khi có khiếu nại chống lại một hợp đồng FSI – ví dụ, sau khi các nhà đầu tư đòi bồi thường cho những thua lỗ được cho là vì dựa trên những báo cáo tài chính sai lệch – nó sẽ được đánh giá bằng một quá trình phân xử.

Thậm chí các nhà điều tiết và khách hàng đã cân nhắc đến những phương án thay thế quyết liệt hơn cho công tác kiểm toán. Trong tương lai gần, các công sẽ tìm đến dịch vụ của các công ty kiểm toán lớn, hay họ sẽ tìm ở nơi khác? Big 4 sẽ bị phá vỡ đến mức triệt để và rơi vào quên lãng không?

Quốc hữu hóa

Một kịch bản khác làm mạnh hơn, thay thế hẳn mô hình hiện tại của các ủy ban kiểm toán thực hiện nhiệm vụ chỉ định các kiểm toán viên từ một danh sách các công ty lớn đang ngày càng rút ngắn hơn bao giờ hết. Quốc hữu hóa chức năng kiểm toán là chuyện đã được bàn tới kể từ thời đầu của quản trị doanh nghiệp hiện đại. Nước cờ như vậy cuối cùng sẽ có hiệu ứng giống như quốc hữu hóa các doanh nghiệp kiểm toán của Big 4.

Vào những năm 1930, trong các phiên điều trần về Đạo luật Chứng khoán đề xuất, Ủy ban Thượng viện Mỹ về Ngân hàng và Tiền tệ đã xem xét giao vai trò làm kiểm toán cho các công ty tư nhân vào tay một cơ quan chính phủ – có lẽ là Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch mới. Chính cơ quan này sẽ thuê và triển khai các kiểm toán viên. Arthur H. Carter, một cộng sự cấp cao tại Haskins & Sells và là giám đốc của Hiệp hội Kế toán viên Công chứng được Cấp phép của bang New York (New York State Society of Certified Public Accountants), chính là người đã có những phát biểu nổi tiếng về việc các kiểm toán viên bị kiểm toán bởi lương tâm của họ. Carter đã thuyết phục ủy ban cho phép các công ty dịch vụ chuyên nghiệp thực hiện chức năng kiểm toán. Nói như Stephen A. Zeff, "một cuộc tiếp quản của chính phủ đối với công tác kiểm toán của các công ty đại chúng đã được đẩy lùi".

Thế nhưng, ý tưởng thì không bao giờ biến mất thực sự. Năm 2014, giảng viên Prem Sikka đã đặt câu hỏi: "Người ta có phát hoảng khi Sở Thuế vụ Liên bang đột ngột tìm đến họ, hay bạn

phát hoảng khi nhân viên kiểm toán hàng xóm thân thiện mà bạn trả tiền xuất hiện?" Sikka chỉ ra, đặc biệt là kiểm toán cho ngân hàng phù hợp với sự chống lưng từ chính phủ. Nếu những cuộc kiểm toán đó do các nhà điều tiết thực hiện, họ tiết sẽ biết rõ hơn về các công ty chịu điều tiết, và có thể điều tiết hiệu quả hơn.

Quốc hữu hóa đã đang diễn ra theo một mức độ nào đó. Các cuộc thanh tra chi tiết của Peek-a-boo phản ánh vai trò ngày càng tăng của chính phủ trong kiểm toán doanh nghiệp. Xét theo thất bại chưa có dấu hiệu dừng lại của mô hình truyền thống, chính phủ Mỹ đã can thiệp hiệu quả và đặt ra các chuẩn mực chất lượng mà các kiểm toán viên cần thể hiện, có lẽ cũng là trải đường để chính phủ đích thân tiếp quản công việc kiểm toán.

Cắt giảm một nửa

Công nghệ đang bẻ gẩy nghiệp vụ kiểm toán. Trong tương lai đang nhanh chóng trỗi dậy, các chức năng và mục tiêu trước đây do các đội ngũ kiểm toán thực hiện và theo đuổi sẽ được tiến hành bởi các phân tích số hóa và "robot kiểm toán mạng", bởi các hệ thống và tổ chức mở hơn, và bởi các động lực mạnh mẽ hơn đối với kết quả hoạt động tốt, và sự vạch trần những kết quả kém. Những xu hướng này đã và đang tác động đến lực lượng lao động của Big 4. Một số công ty hành nghề quốc gia đang điều chỉnh triệt để các kế hoạch tuyển dụng. Ví dụ, từ năm 2016 EY, đã tiên đoán về khả năng *cắt giảm một nửa* chỉ tiêu tuyển dụng trợ lý kiểm toán của công ty cho đến năm 2020.

Các công ty kiểm toán hợp danh được xây dựng dựa trên mức độ nhân viên trung thành và cam kết cao. Tuy nhiên, lực lượng lao động hiện đại có tiếng là giảm dần cam kết, từ cả nhân viên lẫn chủ sử dụng lao động. Giữa ý kiến hoài nghi về những hình thức làm việc truyền thống, những cách thức làm việc mới và những kiểu công việc mới đang nổi lên. Ví dụ, ở Mỹ, cứ ba nhân viên lại có

một người có công tác phi truyền thống, chẳng hạn làm freelance, hay làm công việc không ổn định, làm nhân viên tạm thời.

Khả năng một số kiểu công việc kế toán, kiểm toán và thuế được tự động hóa trong thập kỷ tới đây là 100%. Công việc kiểm toán mang tính lặp lại rất phù hợp với robot. Những phạm vi lớn trong công tác kiểm toán và tư vấn có thể được thay thế bởi các thuật toán thông minh và trí tuệ nhân tạo. Nếu các công ty vượt qua được sự đột phá số đang lơ lửng, lực lượng lao động con người của họ rất có thể sẽ có tỷ lệ lớn là các nhà khoa học máy tính và những nhân viên công nghệ thông tin khác so với bây giờ. Nghề kế toán sẽ trở thành một nhánh phụ của công nghệ thông tin không? Tầm quan trọng tương ứng của chuyên môn kế toán sẽ giảm khi giá trị của các kỹ năng khác tăng. Tại sao lại giới hạn một nhóm kiểm toán viên tiềm năng thành kế toán viên?

Ở thực địa cũng như ở các trường đại học, các ranh giới giữa nghề kế toán và công nghệ thông tin đang sụp đổ. Ví dụ, Đại học Brigham Young hiện đang dạy về các hệ thống công nghệ do Oracle và SAP phát triển – bên cạnh kế toán truyền thống. Người ta có thể cho rằng thế hệ hiện tại của các thành viên kiểm toán góp vốn ở Big 4 không phù hợp với công tác giám sát các nhóm khoa học dữ liệu và những người làm nghề công nghệ thông tin khác. Từ năm 2015 đến 2016, các văn phòng Úc của Big 4 thăng hạng cho 274 cộng sự mới; chỉ 59 người thuộc các dịch vụ kiểm toán và bảo đảm truyền thống; các kỹ năng số hóa và máy tính là điểm trọng tâm lớn của tuyển dụng những nhân viên phi kiểm toán. Và còn một vấn đề cơ bản hơn nữa tồn tại. Mô hình đòn bẩy vốn, sử dụng nhiều lao động, quy trình thăng hạng lên cộng sự không thích hợp với tương lai số.

Mô hình kinh doanh dịch vụ chuyên nghiệp đã được phát triển để trả thù lao cho người lao động. Nhưng các công cụ phân tích tập trung vào vốn, không phải lao động. Một khi các cải cách

xuất hiện, chúng có thể triển khai với số nhân viên ít hơn. Robot không cần được tuyển dụng hay tạo động lực hay thăng tiến. Và mô hình hợp danh sẽ sụp đổ, không còn hàng loạt trợ lý viên đổ vào hệ thống giống kiểu mafia, hay không còn tiếp diễn cảnh tăng trưởng bong bóng nữa.

Thay đổi vượt bậc

Lịch sử của chuyển đổi công nghiệp ở các nước tư bản chủ nghĩa chứa đựng một loạt bài học đúng mực dành cho Big 4. Trong các ngành công nghiệp tương ứng của họ – bất kể là ô tô, năng lượng, liên lạc, truyền thông, dịch vụ hay ngành khác – những người chơi chính của ngành đã vật lộn mới dẫn dắt được cuộc đột phá công nghiệp chính. Thực ra, nhiều người trong đó thậm chí còn không thể *sống sót* sau đột phá. Thay vào đó, đột phá lại có xu hướng xuất phát từ bên ngoài những ngành lâu đời. Chẳng hạn, Grab và Lyft đã phá vỡ thị trường xe taxi từ bên ngoài, trong khi Kodak và Nokia nắm bắt không thành cơ hội của cuộc đột phá bên trong thị trường máy ảnh và điện thoại. Ngay lúc này, đột phá cơ bản trong ngành ô tô và năng lượng đang được dẫn dắt bởi những người ngoài ngành như Tesla, Nest, SolarCity và Google.

Ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy nghề kế toán cũng là một nghề mà sự đột phá phần lớn bắt nguồn từ bên ngoài – và rất có thể nó sẽ bỏ xa những người trong ngành. Bằng chứng đó bao gồm lịch sử của những thay đổi từ từ và thường không sâu trong các chuẩn mực và phương pháp của Big 4. Về các chuẩn mực, ngành nghề đã đáp lại những trường hợp sự cố trước kia bằng cách tăng cường xét lại các chuẩn mực kiểm toán và quy tắc ứng xử. Như Prem Sikka đã tranh luận trong *Finacial Crisis and the Silence of Auditors* (Khủng hoảng tài chính và sự im lặng của các kiểm toán viên), những thay đổi theo chiều hướng tăng lên như vậy sẽ không đủ đáp ứng các thách thức ở hiện tại. Ví dụ, nghề

kiểm toán không thể mạnh mẽ như xưa, trừ khi các chuẩn mực kiểm toán phản ánh đúng hiện thực của kiểm toán hiện đại, bao gồm "các quá trình liên quan tới việc thực hiện kiểm toán, các thay đổi trong chủ nghĩa tư bản, (và) những hạn chế trong kiểm toán."

Về các kết quả và phương pháp nội bộ của Big 4, các công ty thường xuyên tự làm mới mình, bước vào các thị trường mới và dùng những ngôn ngữ mới; những ví dụ từ ngành tư vấn bao gồm các thuật ngữ nói về "trách nhiệm doanh nghiệp với xã hội", "nguồn vốn xã hội", "ủy nhiệm", "giá trị đại chúng" – thậm chí cả "ý thức doanh nghiệp". Các công ty đã cải tiến các quy trình và áp dụng những cách thức tổ chức nội bộ mới. Dù vậy, những thay đổi này phần lớn rất mỏng manh. Về cơ bản, quyền sở hữu, mô hình kinh doanh, công nghệ và các hoạt động của Big 4 trong nhiều thập kỷ không hề thay đổi. Giờ đây, có vẻ rõ ràng các thay đổi vượt bậc trong nghề kế toán rất có khả năng đến từ bên ngoài Big 4, và thậm chí từ ngoài ngành.

Rủi ro

Big 4 đã có thể mở rộng chóng vánh là nhờ các công ty chấp nhận ngày càng nhiều rủi ro, chẳng hạn, xâm nhập sâu hơn vào những trận địa đầy hiểm nguy của mảng tư vấn xử lý phá sản, pháp lý và thuế, và bằng cách đi đường tắt trong hoạt động kiểm toán. Các công ty đã bị cáo buộc vì để cao kết quả trong ngắn hạn, đánh đổi sự chính trực và chất lượng để lấy lợi nhuận. Dù vậy, sớm hay muộn, ngắn hạn cũng kết thúc. Đánh đổi các chuẩn mực lấy tiền mặt không thể nào là hành vi bền vững. Trong một kịch bản khả thi về cảnh "tiệc tàn", tăng trưởng ấn tượng của các công ty thực chất là bong bóng, và các rủi ro sẽ leo thang khi bong bóng nổ tung. Những lời tiên đoán của Ralph Walters xứng đáng để nhắc lại: "Các công ty lớn đang trong guồng tăng trưởng mà chắc chắn sẽ dừng lại."

Các dịch vụ tư vấn, từng được coi là cứu tinh xoa dịu vấn đề chu kỳ cho nghề kế toán, đã đem đến những rủi ro không ngờ, có thể thúc đẩy kết cục của Big 4. Tuy nhiên, chính trong mảng kiểm toán và thuế mới tồn tại những mối nguy của một sự kiện cấp độ hủy diệt, đặc biệt làm nản lòng thoái chí. Những án kiện liên quan đến thuế và kiểm toán chưa hề giảm bớt. Ví dụ, PwC đang là đối tượng của một hồ sơ kiện tập thể liên quan tới một cơ sở đào tạo thất bại có tên Vocation. Một số án kiện có quy mô rất lớn, chẳng hạn vụ án về sai phạm nghề nghiệp của MF Global yêu cầu 1 tỷ đô-la, và câu chuyện dài kỳ vài tỷ đô-la giữa Akai và TBW-Colonial.

Các nhà điều tiết đã nói họ sẽ không cho phép Big 4 trở thành Big 3. Cấm lệnh này có ảnh hưởng rõ rệt lên các động cơ của Bộ Tứ. Nó tạo ra một tình huống rủi ro đạo đức trên một quy mô lớn. Các tổ chức được bảo hộ khỏi thất bại đang chấp nhận những rủi ro lớn hơn; gợi nhớ đến từng thảm họa ngân hàng trong thế kỷ trước và xa hơn nữa. Chế độ bảo hiểm cho thất bại có hiệu ứng ngược, làm tăng khả năng thất bại.

Các ngành khác có rất nhiều ví dụ về những độc quyền nhóm có vẻ ổn định lại nhanh chóng bật khỏi ngành, nhờ vào hành động của các đối thủ cạnh tranh hay của những người đem đến đột phá. Các ngành sản xuất, truyền thông, năng lượng và các dịch vụ tài chính đều từng nếm trải điều mà Niall Ferguson gọi là "gà khổng lồ đang chết" – một sự kiện ông liên hệ với thảm họa kết thúc kỷ Permi trong đó 9/10 phần giống loài của Trái Đất bị tiêu diệt. Matthew Crawford cũng đưa ra một ví dụ tương tự: "Năm 1900, nước Mỹ có 7.632 nhà sản xuất xe gòong và xe kéo. Cứ áp dụng các phương pháp của (Henry) Ford, ngành này sẽ sớm giảm xuống chỉ còn Big 3." Đứng trước rủi ro tái định hình ngành tương tự trong nghề kế toán, đã tới lúc Big 4 cập nhật các di chúc sống của mình.

Những lối đi tới tương lai

Vậy thì, đây chính là cái chúng ta đang đối mặt. Làm cách nào các công ty chạm tới đích đến gần của mình? Ngoài một cuộc sụp đổ gây náo loạn kiểu Andersen do tranh chấp lớn hay một vi phạm nội bộ, ta còn có vài con đường tiềm năng đi tới tương lai, bao gồm những nguyên nhân bên ngoài chẳng hạn sự tháo chạy của khách hàng và hành động từ giới điều tiết, quản lý.

Hãy hình dung cảnh một khách hàng doanh nghiệp lớn quyết định rằng nó đã chịu quá đủ mô hình "xấu xa cần thiết" của kiểm toán doanh nghiệp hiện nay. Khách hàng đó lựa chọn chuyển sang một phương thức kiểm soát và có trách nhiệm khác, và một nguồn tư vấn khác. Nếu các công ty khác cũng vậy, cuộc tháo chạy có thể thay đổi quy mô doanh nghiệp một cách nền tảng.

Kịch bản này có khả thi không? Một khách hàng lớn chỉ có thể xin xem xét một phương thức kiểm toán khác – chẳng hạn phương thức ghi sổ hoàn toàn hay kiểm soát tự động toàn bộ – nếu họ được giới quản lý cho phép. Các nhà điều tiết quan tâm đến kết quả hoạt động của Big 4, và cũng tham vọng như vậy trong mong muốn thoát khỏi ràng buộc hiện tại. Vì vậy, sự cho phép là có khả năng. Công ty muốn thay đổi sẽ bị yêu cầu tiếp nhận một phương pháp hứa hẹn đem lại những tác động tương đương hoặc tốt hơn đối với trách nhiệm giải trình và kết quả hoạt động. (Đây chính là lý do vì sao Big 4 phát hoảng trước "luật thư xám"[1], và trước quy định dựa trên kết quả và các chuẩn mực. Các công ty ít nhất cũng đang vững tin vào quá trình kiểm toán cũng như đối với đích đến.) Thoạt đầu, sự thay đổi có thể được tiếp nhận theo hình thức thử nghiệm và tịnh tiến, với một hoặc nhiều hơn một

[1] Luật thư xám (grey-letter law) có thể hiểu là những quy định, chuẩn mực mang yếu tố pháp lý mà chính quyền tác động để các doanh nghiệp tuân thủ, nhưng chúng không hẳn thuộc về những quy định pháp lý được thiết lập rõ ràng, được công nhận và gần như không có tranh cãi nào (ND).

công ty hợp tác với một hoặc nhiều hơn một nhà điều tiết, có lẽ nhằm gia tăng phương pháp kiểm toán truyền thống ở một khu vực tài phán nhất định, hoặc cho một loại hình công ty hay hoạt động kinh doanh cụ thể.

Lịch sử hiện đại của Big 4 là lịch sử của những bê bối tái diễn, là những nỗ lực của các nhà điều tiết nhằm thiết lập điều luật sửa chữa và các tổ chức cùng các chuẩn mực. Nhiều tác giả trong các lĩnh vực kế toán, điều tiết và quản trị đã coi điệu nhảy điều tiết này là một nghi thức thuần túy, được thiết kế để dập sức nóng của các vụ bê bối và nhờ vậy, bảo tồn được hiện trạng, chỉ biến đổi vừa phải và tăng dần. Tuy nhiên, điệu nhảy này có lẽ sắp kết thúc – với một cú dịch chuyển điều tiết cơ bản hơn. Các nhà điều tiết ở Mỹ, châu Âu hay Trung Quốc có thể đã theo đuổi công cuộc "tái khởi động điều tiết": Một thay đổi vượt bậc dẫn đến một cách khác biệt hoàn toàn trong hoạt động mua và cung cấp các dịch vụ kế toán.

Bí ẩn

Trang bị lỗi thời. Quần thể động vật đã tiến hóa hết. Những tảng băng đang tan. Miếng bơ bị đánh cắp. Bất kể bạn chọn phép ẩn dụ nào, Big 4 cũng đang gặp rắc rối. Sân chơi độc quyền đã làm nên sự giàu có cho họ nay đang nhanh chóng co hẹp. Ví dụ, trong thời đại mới của tính minh bạch và chủ nghĩa hoạt động theo quản lý của pháp luật, những hình thức tránh thuế cũ không còn khả dĩ nữa. Nhiều dịch vụ tư vấn khác cũng vậy. Trong hoạt động kiểm toán, các công nghệ mới đang đồng thời làm xói mòn và xâm lấn quyền đặc nhượng độc quyền của Big 4.

Big 4 không phải là các công ty đại chúng, nên sự kết thúc của họ sẽ không giống với bất cứ lần đổ vỡ thị trường chứng khoán nào trong vòng bốn thế kỷ qua. (Khi PwC giúp phá hỏng màn công bố giải Phim Xuất sắc nhất 2017 tại lễ trao giải Academy Awards, giá cổ phiếu của công ty không hề giảm – chưa từng có

tiền lệ này.) Các công ty không phải là đối tượng nghiên cứu của các nhà phân tích thị trường, các sàn giao dịch, các cổ đông bên ngoài, các ban giám đốc doanh nghiệp theo thông lệ hay đầu tư đại chúng. Theo truyền thống, họ cũng không suy xét lẫn nhau. Phần lớn không có huy động tài chính bằng vay nợ[1] kiểu truyền thống, các công ty không chịu sự dò xét đáng kể của các bên cho vay. Các chuyên gia kế toán, thậm chí những người trong lĩnh vực học thuật, không muốn phê bình quá nặng các công ty mà rất có thể là chủ thuê hay nhà cấp vốn cho họ trong tương lai. Rốt cuộc, tất cả chúng ta đều biết đứng ở bên có lợi cho mình.

Hơn thế nữa, các cấu trúc nhượng quyền của Bộ Tứ khiến họ có ít tính mình bạch hơn. Không công ty nào xuất bản một bộ báo cáo toàn diện trong đó tiết lộ phân tích chi tiết thu nhập hay giá trị của các tài sản chủ chốt, chẳng hạn các thương hiệu hay IP. Nhiều thành phần đặc biệt của Big 4 vẫn mang tính bí ẩn. Do các cấu trúc hợp danh của họ, các khoản hoàn thuế cá nhân của các cộng sự thường lộ diện nhiều hơn so với những gì bản thân các công ty báo cáo cho các nhân viên thuế vụ.

Tuy nhiên, trong một thế giới giàu minh bạch hơn đang trỗi dậy, phần lớn những chuyện bí ẩn về Big 4 sẽ không thể tiếp tục. Các khách hàng sẽ biết nhiều hơn về nhân viên, các chi phí, tính công (bao gồm mức chi phí các đối thủ trả cho các dịch vụ tương tự), năng lực, phương pháp sản xuất, tin đồn nội bộ, những thất bại của các công ty, và giá trị, nếu có, được tạo ra từ các sản phẩm của họ. Không ảnh hưởng nào trong đây sẽ khiến các khách hàng muốn mua các dịch vụ của Big 4.

Khi Peek-a-boo điểm danh những vi phạm và nâng đỡ trong chất lượng kiểm toán, hoạt động kiểm toán sẽ không còn là một

[1] Là hình thức một công ty mượn tiền để kinh doanh hoặc cấp tài chính cho các hoạt động của nó, như thông qua bán trái phiếu, vay nợ (ND).

nguồn nhận diện thương hiệu mạnh mẽ cho Big 4 nữa. Trong một chừng mực nào đó, giữa Big 4 và các kiểm toán viên chịu điều tiết khác vẫn tồn tại sự khác biệt trong chất lượng và phương pháp, thì chỗ khác biệt đó sẽ biến mất. Cơ bản hơn nữa, thực tiễn hành nghề truyền thống của kiểm toán đang bị đe dọa. Ngờ vực của nhân viên Big 4 về chuyện các vụ kiểm toán chẳng đem lại thêm giá trị nào có đúng không? Michael Power đã đúng không khi miêu tả việc kiểm toán công ty đại chúng là một nghi thức trống rỗng? Một kịch bản thảm họa cho Big 4 là, các khách hàng sẽ đi tới chỗ coi hoạt động kiểm toán là một hàng hóa nói chung, một kẻ xấu cần thiết nhưng chẳng đem lại mối lợi nào. Kịch bản đó đã xuất hiện, và các nhà điều tiết càng sẵn sàng hơn để hành động.

Các dịch vụ tư vấn lẫn kiểm toán đang bị phá vỡ, trở nên thông dụng, số hóa và chuyển sang nước ngoài. Big 4 cần đầu tư lớn để đáp ứng đột phá, nhưng cấu trúc nhượng quyền và mô hình hợp danh của họ là những rào cản cho đầu tư quy mô lớn vào các đổi mới cần thiết. Đột phá cũng đang đến từ những nơi khác. Trung Quốc đang là một mối nguy lơ lửng ở quy mô chưa từng thấy đối với Big 4. Chưa từng có nơi nào có một mối nguy như thế đối với các thương hiệu của các công ty. Chưa nơi đâu có các thuộc tính thương mại và chiết trung của Big 4 hiện đại thể hiện rõ rệt đến thế như ở Trung Quốc.

Mô hình đòn bẩy và lộ trình thăng hạng lên cộng sự phụ thuộc vào tăng trưởng, nhưng, xét trên tất cả áp lực này, tỷ lệ tăng trưởng của Big 4 hiện tại không bền vững. Đứng trước công cuộc đột phá công nghệ, các công ty đang gánh chịu cuộc di cư của các ý tưởng và nhân tài. Họ tưởng họ có thể kiểm soát các công nghệ kỹ thuật số và "đột phá chính họ". Nhưng họ không thể làm được.

Định giá sai

Đối mặt với tính rủi ro ngày một tăng của nghề kế toán hiện đại, và tính chất kiện tụng ngày càng tăng của các nhà đầu tư và khách

hàng, Big 4 đã đầu tư lớn vào quản lý rủi ro. Họ thành lập các ban Rủi ro, tuyển dụng các nhân viên có tính kỷ luật và xây dựng tầng tầng lớp lớp hệ thống. Dẫu vậy, các công ty vẫn phải chịu một vấn đề thường thức trong quản lý rủi ro: Các nhà quản lý sẽ chú trọng vào quy mô sai lầm và hạng mục rủi ro. Những rủi ro lớn nhất và cơ bản nhất cho ngành – chẳng hạn đột phá thị trường và dịch vụ lỗi thời – không thể được giải quyết bởi các nhân viên có kỷ luật.

Một mối nguy khác là các rủi ro bị định giá sai. Các công ty đang chịu tổn hại từ phiên bản của chính họ trong cuộc khủng hoảng tài chính 2008. Ví dụ, thông qua làm kiểm toán cho các công ty lớn, họ gánh lấy những rủi ro không thường được thể hiện thỏa đáng trong chi phí kiểm toán. Như Lorenzo Vĩ đại, và Piero Ngốc nghếch, Big 4 hiện nay cũng không giỏi định giá rủi ro. Các sự kiện ở cấp độ hủy diệt cho thấy các dịch vụ kiểm toán và thuế đã bị định giá sai cơ bản, chứng tỏ cấu trúc của thị trường các dịch vụ kế toán, và bản chất của các dịch vụ này, có lẽ không có lợi cho sự định giá đúng. Trong môi trường này, các công ty đã và đang chấp nhận một đống rủi ro bị tính toán sai.

Nghịch lý

Giá trị của các thương hiệu Big 4 được gắn chặt vào lịch sử của các công ty, nhưng những hình thái hiện tại của bốn công ty phần nhiều đã tách biệt khỏi lịch sử. Big 4 mà chúng ta biết đến ngày nay liên quan nhiều tới những năm 1980 và 1990 hơn là thập niên 1850 và 1860. Các công ty đã đi quá xa để có thể trở về với quá khứ để cao nguyên tắc của họ. Họ sẽ chỉ có thể tương ngộ với tương lai, và sẽ chỉ có thể hiểu thấu và cố gắng ứng phó với các cuộc đột phá, nếu họ hiểu mình đến từ đâu.

Như David Maister đã lưu ý, phương pháp "từ đầu đến chân", "siêu thị" trong kinh doanh "từng được thử ở vô số ngành nghề, và đã đánh mất tín nhiệm ở gần như mọi nơi". Thế nhưng,

ngày nay, nó vẫn là cốt lõi trong chiến lược của Big 4. Nhìn vào quy mô và độ tăng trưởng của Big 4, giữa hướng tới quy mô và nhu cầu duy trì những vận hành trên quy mô phù hợp với con người tồn tại bầu không khí căng thẳng. Những nghịch lý khác cũng đang dần hiển thị. Tương lai của hoạt động kiểm toán thuộc về chuẩn mực hóa hay khác biệt hóa? Big 4 phải phục vụ lợi ích đại chúng, hay chỉ những lợi ích cá nhân? Các công ty đã học hỏi từ một loạt ảnh hưởng văn hóa đa dạng, như chủ nghĩa Quaker đơn giản và ngành ngân hàng đầu tư có trị số octane cao. Họ mở cửa cho tuyển dụng và tính đa dạng, nhưng các áp lực nội bộ đối với kỷ luật tuân thủ và tính trung bình lại rất mạnh.

Vào đầu thế kỷ 20, nhiều kế toán viên làm việc tự do, một số là người theo thuyết duy linh, và một số ít đã tiếp xúc với những lĩnh vực thậm chí còn tăm tối hơn và thuộc về thế giới khác. Ngài Gilbert Garnsey, một cộng sự ở London của công ty Price Waterhouse hồi đầu, quá tinh thông các con số tới mức đã bị cáo buộc là giỏi tà thuật. Nicholas Waterhouse giao du với những nhà huyền bí thật sự. Trong những thế kỷ đầu tiên của nghề kế toán và toán học, những môn học này bao trùm bởi một màn sương tà thuật. Và chúng chưa bao giờ mất đi bầu không khí đó hoàn toàn, cũng hữu ích vì mối quan hệ lâu đời giữa nghề kế toán và khoa học đã sụp đổ. Những mâu thuẫn trong nghề kế toán ngày nay mạnh tới mức chỉ phép thuật mới có thể hòa giải được chúng.

Nếu Big 4 biến mất, chúng ta sẽ mất đi gì? Và di sản của họ sẽ là gì? Chắc chắn không phải nghi ngờ họ đã giúp lý giải các doanh nghiệp trên thế giới rõ ràng hơn, và giúp chúng hoạt động hiệu suất tốt hơn. Nhưng làm được vậy còn có các ban giám đốc, các ngân hàng, các cục quản lý cạnh tranh, các công ty tư vấn chiến lược, các kỹ sư hệ thống, các chuyên gia tư vấn kinh tế, các chuyên viên tư vấn doanh nghiệp, các đơn vị cải tiến nội bộ, những nhân viên ở vị trí tiếp xúc khách hàng, và những tiến bộ kỹ thuật trong các hệ thống doanh nghiệp và báo cáo. Các chức năng tư vấn và

trách nhiệm giải trình của Big 4 còn gây nhiều tranh luận và có khả năng thay thế cao.

Phải chăng mất mát lớn nhất sẽ ở khía cạnh nhân loại học? Quy trình thăng hạng lên vị trí cộng sự, phòng dành riêng cho cộng sự, không gian đỗ xe của cộng sự – tất cả những điều này sẽ hóa xa lạ như những nghi thức của một bộ lạc Amazon bị lãng quên, hay những giao dịch của một ngân hàng cuối thời Trung cổ, hay sự tính toán thận trọng, phức tạp, lòng vòng của Railway Clearing House.

LỜI BẠT

Big 4 đã thực hiện kiểm toán cho một số "quỹ mẹ" có đầu tư vào kế hoạch Ponzi của Bernie Madoff. Nhưng, như Cindy Fornelli thuộc Trung tâm Chất lượng Kiểm toán (Center for Audit Quality) đã trả lời tạp chí *Time* hồi cuối năm 2008, "kế toán viên cho một công ty quản lý vốn không có trách nhiệm kiểm toán những khoản đầu tư cơ bản của những công ty mà nó đầu tư vào". Bản thân Madoff đã rất cẩn thận tránh Big 4, thay vào đó, ông dựa vào một công ty kiểm toán được cho là có mối quan hệ với anh rể của ông. Các báo cáo khác cho thấy ông có liên hệ với một công ty nhỏ tên là Friehling & Horowitz, có bộ máy nhân sự chiếm lĩnh một văn phòng kéo dài từ tầng 13 tới tầng 18 của một khu phức hợp nằm ở ngoại ô, cách New York 48 kilomet về phía bắc.

Friehling & Horowitz đã ký duyệt các báo cáo tài chính 2006 của Madoff, chứng thực họ đã "tuân thủ các quy định kế toán được chấp nhận chung ở Mỹ". Khi kế hoạch Ponzi sụp đổ, trong số nạn nhà đầu tư là nạn nhân lớn nhất có cả Ngân hàng Medici Úc. Ngân hàng đã bị tổn hại nặng nề tới mức, một năm sau cuộc khủng hoảng, nó đã mất giấy phép ngân hàng.

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình viết cuốn sách này, mục đích của chúng tôi không phải nhằm đưa ra một tập sách học thuật nặng nề. Chúng tôi đã tìm nguồn tài liệu trên diện rộng: lịch sử của các tổ chức, các hồi ký của nhà sáng lập, những bản báo chí thương mại xuất bản định kỳ thời kỳ đầu, những ghi chép lịch sử, các tác phẩm báo chí, mạng xã hội, các blog của nhân viên Big 4, tài liệu lưu trữ và các kinh nghiệm trực tiếp của cựu nhân viên và nhân viên hiện tại của Big 4, được ghi lại qua các cuộc phỏng vấn. Trong những đoạn chúng tôi đưa vào những hồi ức từ các cộng sự và nhân viên cũ lẫn hiện tại của Big 4, chúng tôi cung cấp các cấp bậc thật nhưng không phải tên thật. Qua đây, chúng tôi muốn bày tỏ lòng cảm ơn tới người của Big 4, họ đã hỗ trợ cuốn sách này và đã cổ vũ cũng như truyền cảm hứng cho các tác giả.

Những chi tiết của các nguồn văn bản cụ thể nằm trong mục lục sách tham khảo và bảng ghi chú. Cụ thể, chúng tôi gửi lời cảm ơn đến Mark Stevens, Julia Irvine, David Maister, Paul Gillis, Francine McKenna, Raymond Doherty và Stephen Zeff vì những tác phẩm của họ về các dịch vụ chuyên nghiệp; Christian Wolmar vì tác phẩm của ông về lịch sử của ngành đường sắt Anh; và Tim Parks, Niall Ferguson, Christopher Hibbert và Gene Brucker vì nghiên cứu về Ngân hàng Medici. Chúng tôi cũng vô cùng biết ơn sự hỗ trợ và kiến thức của các đồng nghiệp tại Trường Kinh doanh Harvard và Đại học Monash, và đội ngũ tại Black Inc. – cụ thể là Sophy Williams, Chris Feik, Julian Welch, Kirstie Innes-Will, Anna Lensky và Kim Ferguson. Và chúng tôi gửi lời cảm ơn tới gia đình, bạn bè, đã chiều theo khi chúng tôi mải mê với một dự án chiếm dụng toàn bộ thời gian của chúng tôi.

NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH
Địa chỉ: Số 7 Phan Huy Chú - Q. Hoàn Kiếm - TP. Hà Nội
Điện thoại: (024)38.264.565
Website: https://www.nxbtaichinh.net

---

4 the big four đại gia KIỂM TOÁN

Chịu trách nhiệm xuất bản và nội dung:
Giám đốc - Tổng biên tập: Phan Ngọc Chính
Biên tập viên Nhà xuất bản: Lê Thị Anh Thư

Biên tập BestBooks: Hà Linh
Sửa bản in: Thiên Linh Linh
Trình bày: Minh Ngọc
Thiết kế bìa: Lê Huyền

ĐỐI TÁC LIÊN KẾT:
CÔNG TY TNHH XUẤT BẢN VÀ TRUYỀN THÔNG BESTBOOKS VIỆT NAM
Địa chỉ: Xóm Ngã Tư, Sơn Đồng, Hoài Đức, Hà Nội
Văn phòng giao dịch: Lô C1-5 Khu đô thị Cầu Diễn, Phú Diễn, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: 0984 328 532
Website: http://bestbooks.com.vn
Email: lienhe@bestbooks.com.vn

In 2.000 cuốn, khổ 15,5 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In Sách Việt Nam, địa chỉ: 22B Hai Bà Trưng - Hoàn Kiếm - Hà Nội. Số đăng ký KHXB: 3565-2020/CXBIPH/3-78/TC. Quyết định xuất bản số: 197/QĐ-NXBTC, cấp ngày 17/09/2020. In xong và nộp lưu chiểu năm 2020.
ISBN: 978-604-79-2510-0.

BestBooks

Công ty TNHH Xuất bản và Truyền thông BestBooks Việt Nam

- VPGD: Lô C1-5 Khu đô thị Cầu Diễn, P. Phú Diễn, Q. Bắc Từ Liêm, Hà Nội
- Hotline: 0984 328 532
- Website: https://bestbooks.com.vn
- Email: lienhe@bestbooks.com.vn

BestBooks Sách Tốt

Kinh doanh

"Mặc dù vẫn còn một lịch sử lớn hơn, chi tiết hơn về các công ty kiểm toán này sẽ được viết ra, nhưng Messrs. Gow và Kells đã có những đóng góp vô giá khi lựa chọn giọng điệu giải trí mà vẫn thừa nhận quyền lực lớn của The Big Four. Cuốn sách này sẽ thu hút những ai quan tâm đến tương lai của nghề kiểm toán và chủ nghĩa tư bản."

- The Wall Street Journal

"Các công ty kiểm toán lớn của quốc tế giữ vai trò chi phối các công ty đại chúng lớn nhất thế giới. Chất lượng của báo cáo tài chính rất quan trọng để đánh giá các giám đốc điều hành và định giá công ty. The Big Four đào sâu vào nguồn gốc của các công ty này và vai trò của chúng đối với doanh nghiệp trên toàn cầu. Đối với nhiều tổ chức, tương lai của các công ty kiểm toán này không chắc chắn. Ngành nghề này sẽ thích nghi với môi trường mới như thế nào? The Big Four kể với bạn đọc những điều đáng được mong đợi. Đây là cuốn sách gối đầu giường dành cho các giám đốc và giám đốc điều hành."

- David Larcker, James Irvin Miller, Giáo sư Trường Kinh doanh Stanford; Giáo sư Trường Luật Stanford và Giảng viên cao cấp, Đại học Stanford

ISBN: 978-604-7925-10-0

9 786047 925100 8 936184 340156

Giá:168,000đ